

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Raquel Klering dos Reis**

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS  
DO NÚCLEO OPERACIONAL DA EMPRESA  
J. M. REIS INCORPORAÇÕES DE IMÓVEIS LTDA.**

**Porto Alegre  
2007**

**Raquel Klering dos Reis**

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS  
DO NÚCLEO OPERACIONAL DA EMPRESA  
J. M. REIS INCORPORAÇÕES DE IMÓVEIS LTDA.**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr.<sup>a</sup>. Silvia Generali da Costa**

**Porto Alegre  
2007**

**Raquel Klering dos Reis**

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS  
DO NÚCLEO OPERACIONAL DA EMPRESA  
J. M. REIS INCORPORAÇÕES DE IMÓVEIS LTDA.**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Profª Drª Silvia Generali da Costa – Escola de Administração - UFRGS

## RESUMO

No ramo da construção civil encontra-se a indústria da construção imobiliária a qual, no Brasil, é composta por, aproximadamente, 94% de micro e pequenas empresas, garantindo emprego para até 49 trabalhadores cada. Dentre estas, encontra-se, na cidade de Esteio, no Rio Grande do Sul, a J. M. Reis Incorporações de Imóveis Ltda., dirigida pelos sócios administradores João Silva dos Reis e Marlene Klering dos Reis.

Esta empresa alegou, diante da pesquisadora que conduziu este estudo, uma importante necessidade a ser suprida imediatamente: facilitar os processos da área de Recursos Humanos da empresa, tais como recrutamento e seleção de pessoal, realocação de funcionários, necessidades de treinamento e divisão do trabalho, e administração de salários, no campo operacional, para futuramente constituir um Plano de Cargos e Salários, o que, segundo Chiavenato (1995) trata-se de uma necessidade relacionada diretamente à Descrição e Análise de Cargos.

O presente estudo, visto isso, teve como objetivo realizar a Análise e a Descrição dos Cargos do nível operacional para a empresa J. M. Reis Incorporações de Imóveis Ltda. tendo como meta colaborar com a tomada de decisão dos administradores relativa a área de Recursos Humanos e dar suporte ao Plano de Cargos e Salários desejado pela empresa. O estudo em questão foi viável, uma vez que existiu o apoio e interesse específico da J. M. Reis Ltda. em sua realização e houve possibilidade de coletar os dados necessários para a pesquisa dentro da empresa.

Para tanto, foi abordado um referencial teórico relevante sobre o assunto pertinente a este estudo, levantando conceitos que fundamentaram a pesquisa, e elaborada uma metodologia para desenvolver procedimentos que permitissem alcançar o objetivo.

Foram apresentados, então, os resultados do estudo, onde formou-se a Análise e Descrição dos Cargos do nível operacional da empresa J. M. Reis Ltda. e, logo após, foram considerados os fatores que levaram a pesquisadora a estruturá-los da forma como estavam, mostrando como chegou-se a esta redação, e também foram ponderados os fatores importantes que fizeram com que a Análise e Descrição possa ser implementada na empresa, embora o quadro atual de funcionários não seja compatível com o descrito, deixando explícito o que se espera dos operários já atuantes e dos futuros contratados.

Palavras-chave: Análise, Descrição, Cargos, Núcleo Operacional.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Organograma atual J. M. Reis Ltda.....</b>	<b>12</b>
<b>Quadro 2 – Análise e Descrição de Cargo 2.....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 3 – Análise e Descrição de Cargo 3.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 4 – Análise e Descrição de Cargo 4.....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 5 – Análise e Descrição de Cargo 5.....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 6 – Análise e Descrição de Cargo 6.....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 7 – Análise e Descrição de Cargo 7.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 8 – Análise e Descrição de Cargo 8.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 9 – Análise e Descrição de Cargo 9.....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 10 – Análise e Descrição de Cargo 10.....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 11 – Análise e Descrição de Cargo 11.....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 12 – Análise e Descrição de Cargo 12.....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 13 – Análise e Descrição de Cargo 13.....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 14 – Análise e Descrição de Cargo 14.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 15 – Análise e Descrição de Cargo 15.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 16 – Análise e Descrição de Cargo 16.....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 17 – Análise e Descrição de Cargo 17.....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 18 – Análise e Descrição de Cargo 18.....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 19 – Análise e Descrição de Cargo 19.....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 20 – Análise e Descrição de Cargo 20.....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 21 – Análise e Descrição de Cargo 21.....</b>	<b>59</b>
<b>Quadro 22 – Análise e Descrição de Cargo 22.....</b>	<b>60</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
3.1	OBJETIVO GERAL.....	13
<b>3.1.1</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
5.1	A REMUNERAÇÃO FUNCIONAL.....	16
5.2	ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – ACS.....	16
<b>5.2.1</b>	<b>Utilização e Atividades Desempenhadas pela ACS.....</b>	<b>17</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Objetivos da ACS.....</b>	<b>18</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Componentes Básicos da ACS.....</b>	<b>18</b>
5.2.3.1	Cargo.....	19
5.2.3.2	Salário.....	19
5.3	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	20
5.4	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	20
<b>5.4.1</b>	<b>Definições dos principais termos empregados na Análise e Descrição de Cargos.....</b>	<b>21</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Grupo ocupacional.....</b>	<b>22</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Etapas da Análise de Cargos.....</b>	<b>22</b>
5.4.3.1	Técnicas de coleta de dados.....	22
5.4.3.1.1	<i>Observação local.....</i>	22
5.4.3.1.2	<i>Questionário.....</i>	23
5.4.3.1.3	<i>Entrevista.....</i>	24
5.4.3.1.4	<i>Métodos Combinados.....</i>	24
5.4.3.2	Regras gerais para descrever e especificar cargos.....	25
5.4.3.2.1	<i>Descrição do cargo.....</i>	25
5.4.3.2.2	<i>Especificação do cargo.....</i>	26
<b>5.4.4</b>	<b>Titulação de Cargos.....</b>	<b>28</b>
<b>5.4.5</b>	<b>Classificação de Cargos.....</b>	<b>29</b>

5.4.6	Catálogo de Cargos.....	29
5.4.7	Abrangência da Descrição de Cargo.....	29
6	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
6.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	31
6.1.1	Pesquisa Exploratória.....	31
6.1.2	Pesquisa Descritiva.....	31
6.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	32
6.2.1	Estudo de Caso.....	32
6.3	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	33
6.4	PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA A COLETA DE DADOS.....	34
6.4.1	Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental.....	34
6.4.2	Questionário.....	34
6.4.3	Observação direta.....	35
6.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
6.5.1	Análise Quantitativa.....	36
6.5.2	Análise Qualitativa.....	37
7	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>38</b>
7.1	RESULTADOS DA PESQUISA: ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS DA J. M. REIS LTDA.....	38
7.2	O PROGRESSO DA PESQUISA.....	61
7.3	FUNDAMENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	63
7.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXO A - ANTEPROJETO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO SINDUSCON-RS.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DAS FUNÇÕES OPERACIONAIS UTILIZADO NA PESQUISA.....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2007), foi fundada em 1957 com o objetivo de tratar de questões ligadas à Indústria da Construção e Mercado Imobiliário sendo, igualmente, a representante deste setor no Brasil e no exterior. Segundo dados fornecidos por este organismo, o macrossetor da construção civil gera, segundo estimativas de 2003, 12,142 milhões de empregos na economia e participa com 14,7% do total dos salários pagos na economia. Notadamente, no ano de 2005, o setor da construção civil ocupou 3.771.400 trabalhadores em todo o país, representando 5,6% do total da população de ocupados no país. Neste setor, composto por 118.993 construtoras em todo o Brasil, 94% são micro e pequenas empresas que ocupam 1.462.589 trabalhadores. Nos últimos doze meses, em âmbito nacional, o nível de emprego do setor da construção civil teve crescimento, mas no Rio Grande do Sul o saldo foi negativo, conforme dados apresentados pelo Sinduscon-RS (2007, s.p.):

[...] recentemente, o setor da construção civil do país registrou crescimento de 6,43% no nível de emprego formal nos últimos doze meses fechados em março de 2007. Entre os principais estados do país que puxaram tal resultado, o destaque ficou por conta do Rio de Janeiro, cujo crescimento do emprego nas obras na mesma base de comparação foi de 10,59%, seguido do desempenho de São Paulo (+9,72%) e Minas Gerais (+5,73%). Já o Rio Grande do Sul teve saldo negativo no fluxo de admissões e demissões de empregados registrando queda de 0,17% nos últimos doze meses fechados em março de 2007, situação esta que deixa o RS na contramão inclusive em relação aos demais estados da região sul, uma vez que no Paraná, o ritmo das contratações de trabalhadores do setor da construção foi positivo em 8,80% e, em Santa Catarina, houve incremento de 6,37%.

Inserida no setor da construção civil, encontra-se a indústria da construção imobiliária, da qual fazem parte as empresas que atuam na construção de edificações residenciais, comerciais, industriais e de serviços. Segundo a CBIC (2007), esta indústria participa com 2,84% do PIB nacional, com 44,7% dos salários pagos na construção e com 1,3% do total dos salários pagos na economia nacional. Existem 62.991 empresas de edificações no Brasil onde, aproximadamente, 94% são micro e pequenas empresas, garantindo emprego para até 49 trabalhadores cada.

Neste universo de micro e pequenas empresas, destaca-se, na cidade de Esteio, no Rio Grande do Sul, a J. M. Reis Incorporações de Imóveis Ltda. Fundada aos dois dias do mês de janeiro do ano de 1996, conforme Alteração e Consolidação de Contrato Social registrada na Junta Comercial do Rio Grande do Sul (2004), através da constituição de uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, por João Silva dos Reis e Marlene Klering dos Reis, a



sociedade tem sua sede no Centro da cidade de Esteio, não possuindo filiais ou sucursais. A empresa tem permissão legal para a exploração por conta própria do ramo comercial de construções e incorporações de edificações residenciais, industriais e comerciais, para a compra e venda de imóveis e para o comércio de materiais de construção em geral. Porém, exerce atualmente somente as atividades de construção e incorporação de edificações residenciais e a compra e venda de imóveis.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na J. M. Reis Ltda., ambos os sócios atuam na administração da empresa, sendo responsáveis por todas as operações, e representando igualmente a sociedade ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente. Conforme entrevista realizada com Reis, um dos responsáveis pela empresa, a J. M. Reis Ltda é uma empresa que prima pela qualidade e segurança de seus empreendimentos imobiliários, que valoriza cada detalhe na concretização de seus projetos, desde a escolha do terreno para as obras, passando pela construção de cada etapa, até a venda e concretização dos sonhos de todos os envolvidos no processo. A empresa valoriza seus funcionários e reconhece o empenho na consecução dos objetivos da empresa, cada um fazendo a sua parte para atingir o ideal construtivo proposto pela Incorporadora. Com essa preocupação busca, para seus canteiros, a mão-de-obra mais qualificada do mercado. Nessa perspectiva, adota a prática de pagar salários superiores aos estipulados pela Convenção Coletiva de Trabalho, estabelecida anualmente pelo Sinduscon-RS, através de interface entre empresas e trabalhadores, reajustando-os sempre acima do Dissídio Coletivo.

“O salário é uma demonstração objetiva de quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário” (PONTES, 2006, p. 27). Nessa perspectiva, a J. M. Reis Ltda. percebe, conforme declara Reis em sua entrevista, que há falta de um Plano de Cargos e Salários na empresa. Pontes (2006) ressalta que o tema Administração de Cargos e Salários sempre ocupou espaço importante nas discussões empresariais. A Administração de Salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, os quais fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes. A análise de cargo é o passo inicial para que se possa formular um Plano de Cargos e Salários, pois dele resulta a descrição dos cargos.

Na entrevista concedida por Reis definiu-se o organograma existente hoje no quadro operacional da empresa que, embora não esteja formalizado, ficou claro para a entrevistadora, conforme verifica-se no Quadro I. Este organograma parte dos sócios administradores.

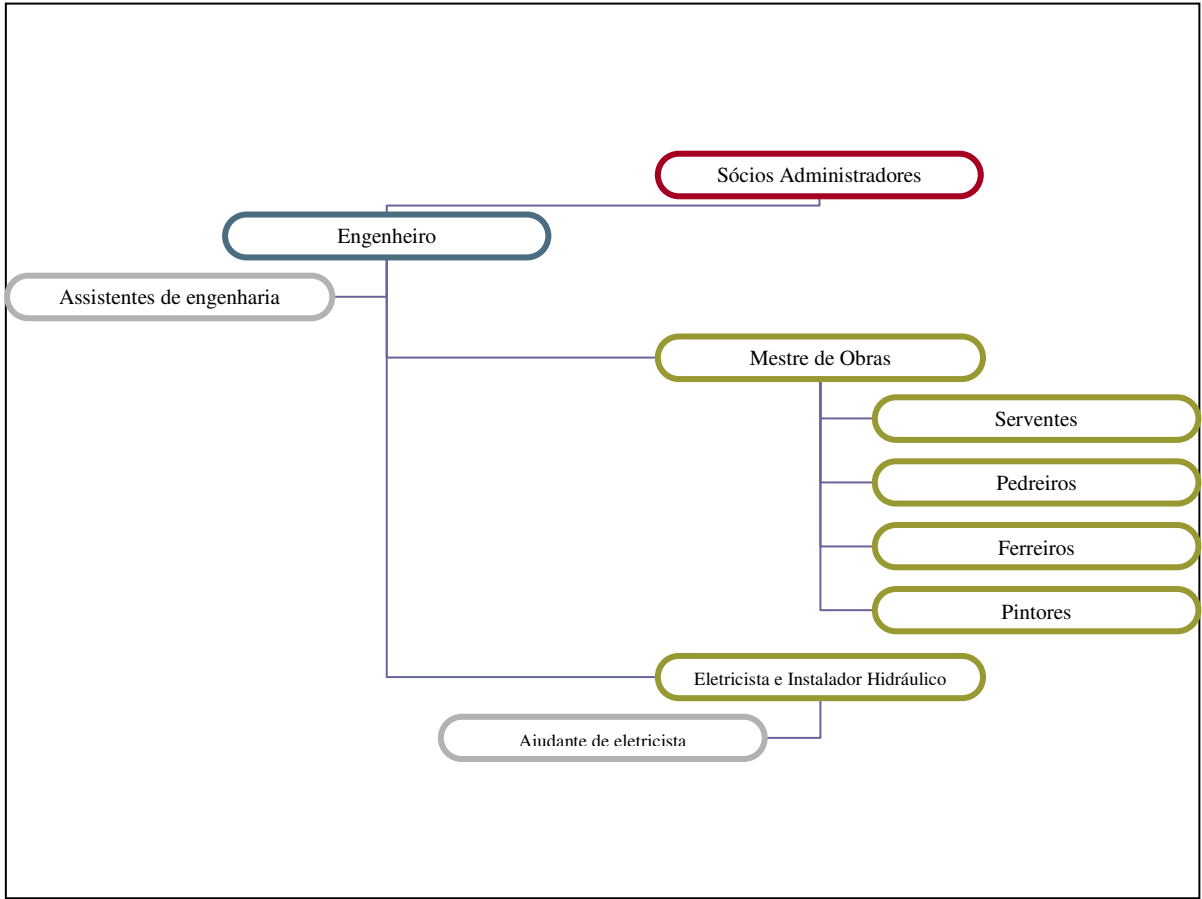
Reis aponta que sua maior necessidade no momento encontra-se em tomar decisões relativas a recrutamento e seleção de pessoal, realocação de funcionários, necessidades de treinamento e divisão do trabalho, e Administração de Salários no campo operacional, o que, segundo Chiavenato (1995) trata-se de uma necessidade relacionada diretamente à Descrição e Análise de Cargos. O campo administrativo da empresa não possui hoje caráter de

prioridade, conforme Reis, uma vez que trata-se de uma empresa com poucos e polivalentes funcionários nesta área.

O Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul, o Sinduscon-RS (2007), foi fundado em 1949 com o objetivo de ser um agente de desenvolvimento do setor, representando os interesses do industrial da construção civil de empresas construtoras e incorporadoras e de loteamentos. Atende, também, os interesses dos profissionais autônomos. Em anteprojeto elaborado por esse organismo, que pode ser visto no Anexo A, Sinduscon-RS (1995), estas são as categorias de trabalhadores da construção civil por ele consideradas: mestre de obras (obrigatório para obras com mais de cem homens efetivos), pedreiro, aprendiz de pedreiro, servente, carpinteiro, aprendiz de carpinteiro, ferreiro, aprendiz de ferreiro. Já a Convenção Coletiva de Trabalho 2007 do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de Esteio e Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Leopoldo (2007), considera as seguintes categorias: servente, pedreiro meio-oficial, pedreiro oficial, ferreiro meio-oficial, ferreiro oficial, carpinteiro meio-oficial, carpinteiro oficial, pintor meio-oficial, pintor oficial, eletricista meio-oficial, e eletricista oficial. Ainda coloca a Convenção Coletiva de Trabalho 2007/2008 do Sindicato das Indústrias da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul – Sinduscon-RS (2007), que as funções que não estejam mencionadas na Convenção e que sejam exercidas por empregados lotados em canteiros de obra e que não sejam exercidas por outras categorias de profissionais também devem ser consideradas como funções dos empregados abrangidos pela Convenção. Segundo esta última Convenção, os segmentos da Indústria da Construção Civil recebem a seguinte classificação: serventes de obra, meio-oficiais, oficiais e aprendizes, sendo que o aprendiz deve ser maior de 14 (quatorze) anos e menor de 24 (vinte e quatro) anos, conforme Decreto nº 5.598 de 1º/12/2005.

Para esses trabalhadores, assim como para os demais trabalhadores, conforme ressalta Pontes (2006), o salário não é propriamente um fator de motivação mas que, associado a um Plano de Cargos e Salários, serve de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estreitamente ligado àqueles. Desta forma, este estudo busca responder a esta questão:

Como pode ser a Análise e Descrição dos Cargos para o campo operacional da J. M. Reis Ltda. de forma a colaborar com a tomada de decisão dos administradores relativa a área de Recursos Humanos, tais como recrutamento e seleção de pessoal, realocação de funcionários, necessidades de treinamento e divisão do trabalho e que vai dar suporte ao Plano de Cargos e Salários desejado pela empresa?



**Quadro 1 – Organograma atual J. M. Reis Ltda.**

Fonte: Pesquisa Individual

### **3 OBJETIVOS**

A realização deste trabalho prevê os seguintes objetivos:

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Realizar a Análise e a Descrição dos Cargos do nível operacional para a empresa J. M. Reis Incorporações de Imóveis Ltda. tendo como meta colaborar com a tomada de decisão dos administradores relativa a área de Recursos Humanos e dar suporte ao Plano de Cargos e Salários desejado pela empresa.

##### **3.1.1 Objetivos Específicos**

- Coletar os dados para a Análise e Descrição dos Cargos conforme a técnica escolhida;
- Descrever os cargos do grupo ocupacional operacional, com as tarefas que melhor caracterizarem cada cargo;
- Especificar os requisitos exigidos pelos cargos;

## 4 JUSTIFICATIVA

A J. M. Reis Ltda., empresa foco deste estudo, possui, conforme declarado por Reis (2007), uma forte política de qualidade, tanto de materiais, quanto de mão-de-obra empregados. Reis entende que há investimentos em capacitação profissional e valorização do trabalho dos funcionários com salários acima dos pagos pelo mercado. Porém, no contexto atual, já não basta ter preocupação com a qualidade e com os salários sendo estes tratados isoladamente. É preciso estimular as pessoas, que são os elementos fundamentais para o sucesso de qualquer organização, a buscarem superação. É preciso aproveitar os potenciais existentes na empresa para garantir qualidade, visando garantir a satisfação dos clientes.

Segundo Pontes (2006), antes os consumidores compravam o que estava disponível, não eram muito exigentes, porque a economia era fechada e não havia tantos produtos disponíveis. Já os “consumidores globais” exigem cada vez mais qualidade, comparam preços e vantagens oferecidas. As empresas precisam buscar qualidade e fazer melhor todos os detalhes do processo, através do aproveitamento de pessoas capazes.

Segundo esta perspectiva, ficou claro para a pesquisadora que a primeira iniciativa a ser tomada para dar sustentação às importantes decisões que precisam ser tomadas na empresa, principalmente no que se refere à fixação de salários internamente coerentes para que isto não se torne um fator de desmotivação dos colaboradores, reduzindo o nível de qualidade da produção, seria a Análise e Descrição de Cargos. Isto considerado com base em Pontes (2006), autor que coloca que o salário é um fator motivacional somente quando ligado aos fatores motivadores, dentre os quais estão o cargo ocupado, a perspectiva de crescimento profissional e o trabalho executado. Por isso também a grande importância de se ter cargos bem definidos. Não basta que a empresa J. M. Reis Ltda. pague salários acima dos estipulados pela categoria se não puder fazer a conexão dos mesmos com cargos.

A Análise e Descrição de Cargos servirá, ainda, para definir as posições existentes hoje e assim poder solucionar os problemas relativos a recrutamento e seleção de pessoal, realocação de funcionários, necessidades de treinamento e divisão do trabalho no campo operacional. Concluiu-se isso com base na colocação de Pontes (2006, p. 50), que diz: “A análise de cargos é demorada e trabalhosa; no entanto, o catálogo de cargos não servirá apenas à administração de salários, mas também a uma série de atividades da área de Recursos Humanos [...]”

Optou-se, nesta pesquisa, pelo sistema baseado em cargos, que faz parte da remuneração funcional, também chamada de remuneração tradicional, porque, conforme a entrevista realizada com Reis (2007), existe um rol de atividades pelas quais um determinado empregado é responsável e esse conjunto de atividades é comum a vários empregados. Mesmo que essas atividades não estejam descritas em um cargo, são percebidas pelos funcionários e, na visão de Reis, nada mais sensato do que remunerar com um mesmo salário pessoas que exercem as mesmas atividades. Souza (2005, p. 37) coloca que: “Apesar das transformações pelas quais as organizações vêm passando, a maioria das empresas remunera seus empregados pelo conjunto de tarefas que lhes são atribuídas.” É a prevalência do sistema baseado em cargos como prática de recompensar pessoas pelo seu trabalho. A autora (2005, p.38) ainda coloca que: “Desse modo, é possível pagar de forma justa a todos aqueles que executam o mesmo conjunto de tarefas e que têm o mesmo cargo”.

O estudo em questão é viável, uma vez que existe o apoio e interesse específico da J. M. Reis Ltda. em sua realização e há possibilidade de coletar os dados necessários para a pesquisa dentro da empresa. É um estudo destinado principalmente a atender a necessidade da empresa, no sentido de poder munir-se com a Análise e Descrição de seus Cargos alinhados às suas expectativas. Também pode ser aplicado a outras empresas da indústria de construção de edificações, por analisar e descrever cargos típicos desta indústria, e por estudantes que se interessam por aplicações práticas aliadas à teoria aprendida em sala de aula a respeito da Administração de Cargos e Salários.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda o referencial teórico relevante sobre o assunto pertinente a este estudo, levantando conceitos que fundamentam a pesquisa.

### 5.1 A REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

Segundo Picarelli Filho e Wood Jr. (1999, p.57), “A remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho [...]”. Os autores dizem que este sistema ainda representa a *âncora*, ou seja, a maior parcela do *mix* total de remuneração. Colocam, ainda, que a descrição de cargos é a base do sistema.

Marras (2000) coloca que o setor de remuneração tradicional na Administração de Recursos Humanos é também conhecido como setor de cargos e salários, porque é composto por administração de cargos e administração de salários, além de outros fatores.

### 5.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS - ACS

Segundo Paschoal (1998), a ACS teve seu início através de empresas estatais e órgãos governamentais, nos anos quarenta.

Ultimamente, a área vem experimentando uma grande disseminação junto às organizações e a convivência com negociações e acordos sindicais. A tendência é a crescente influência dos sindicatos nas políticas e sistemas de remuneração por meio de negociações. Cada vez menos a empresa terá espaço para estabelecer unilateralmente suas regras (PASCHOAL, 1998, p. 15).

Conforme Paschoal (1998), a ACS tem evidente importância para a organização, pois compreende a questão salarial, custos e, influencia na motivação e produtividade do pessoal. O grande objetivo da ACS é auxiliar a organização a remunerar o pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa. Segundo coloca Nascimento (2001, p. 6):

A função da Administração de Cargos e Salários é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de



estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador. Pode-se afirmar que as finalidades da Administração de Cargos e Salários são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa.

### **5.2.1 Utilização e Atividades Desempenhadas pela ACS**

Segundo Paschoal (1998), a Administração de Cargos e Salários é largamente empregada nas grandes organizações e, cada vez mais, entre as de médio porte. Na sua opinião, todo tipo de organização que empregue mão-de-obra deve utilizá-la.

“Aliás, a Administração de Cargos e Salários, como atividade, existe em toda organização, de qualquer tamanho, que mantenha vínculo remunerado com mão-de-obra” (PASCHOAL, 1998, p. 13).

As principais atividades usualmente desempenhadas pela área são, segundo Paschoal (1998, p.13):

- Identificação, levantamento, descrição, análise e titulação dos cargos.
- Hierarquização dos cargos em classes ou níveis, mediante algum processo de avaliação.
- Levantamento dos salários, benefícios e políticas de remuneração praticadas pelo mercado; análise e comparação com a situação da organização.
- Estabelecimento e atualização das faixas salariais e outros parâmetros de remuneração.
- Desenvolvimento, implementação, operacionalização e controle da política salarial da organização.
- Preparação de procedimentos de administração e controle da movimentação salarial, sua implementação e operacionalização.
- Participação nas negociações com sindicatos, de forma direta ou subsidiando com informações.
- Interpretação, estudos e aplicação da política nacional de salários e de acordos coletivos;
- Análise e parecer para solicitações de aumentos salariais e promoções.
- Participação em estudos de problemas de contratação e evasão de mão-de-obra;
- Controle do custo de pessoal e estatística de movimentações salariais.

### 5.2.2 Objetivos da ACS

Alguns objetivos devem ser estabelecidos para a superação de problemas que podem vir a surgir no que se refere à ACS, dos quais, conforme Zimpeck (1990, p. 19), se sobressaem:

- a determinação de estruturas salariais capazes de atrair o tipo de mão-de-obra que a empresa precisa;
- a elaboração e o uso de análises e descrições de cargos para propiciar informes sobre o seu conteúdo e posterior avaliação, e para outros fins de Pessoal;
- a determinação de valores relativos dos cargos, através de sua avaliação;
- a correção de distorções salariais, descobertas pelas avaliações de cargos;
- o provimento de meios para assegurar compensações salariais por mérito;
- o uso da avaliação de desempenho como instrumento para o desenvolvimento de pessoal;
- a determinação de linhas de acesso e o aproveitamento adequado dos mais capacitados;
- o estabelecimento de uma política salarial com base nos níveis da comunidade;
- o contato franco e honesto com o empregado, ouvindo-o e explanando sobre as suas possibilidades;
- a utilização de controles para examinar tendências, antecipar, corrigir e auferir as vantagens inerentes;
- a obtenção de maior produtividade;
- a promoção de maior auto-satisfação no trabalho;
- a conjugação dos esforços da Administração de Salários com outras áreas de pessoal, para a consecução dos objetivos de relações da empresa;
- a definição das responsabilidades;
- o provimento de orientação a gerentes e supervisores através de assessoria especializada;
- a manutenção de equilíbrio entre os interesses financeiros da empresa, suas obrigações econômico-sociais e sua política de relações com os empregados;
- a realização de investigações periódicas na comunidade sobre práticas administrativas de pessoal e níveis salariais;
- a elaboração de normas para assegurar tratamento equitativo;
- a determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustificadas.

### 5.2.3 Componentes Básicos da ACS

São dois os principais componentes da ACS, os quais serão elucidados abaixo.

#### 5.2.3.1 Cargo

Segundo Paschoal (1998, p.04), “A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal, constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de ‘cargo’”.

Dentro do sistema tradicional de remuneração, tudo está centrado no cargo. Os cargos têm existência formal, com seu alcance e autoridade reconhecidos dentro da organização, somente mediante a existência de um documento: a descrição de cargo. Segundo Pontes (2006), a descrição de cargo é um documento com as informações principais sobre os cargos, que contêm, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções. As descrições variam em sua configuração de uma organização para outra, segundo o modelo que for adotado.

#### 5.2.3.2 Salário

O salário tem sido o principal elo de ligação entre empresas e trabalhadores pois, na nossa cultura e no sistema de relações econômicas, a despeito de existirem outros fatores importantes, eles não são tão determinantes na decisão das pessoas como é o salário. Todas as pessoas fazem questão de receber uma remuneração justa.

Para uma grande parte dos trabalhadores, o salário significa a própria subsistência e para muitas organizações a folha de pagamento representa o item mais importante dos seus custos, segundo Paschoal (1998). Então, a importância do salário pode ser analisada sob dois prismas distintos: sobre o prisma do empregado e o da organização. Para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. A questão salarial deve ser bem equacionada e administrada.

Esse relevo todo do salário não deve levar apenas à preocupação quanto a sua posição no mercado ou ao seu poder aquisitivo (valor absoluto), mas também e

muito fortemente quanto à equidade interna, isto é, se as diferenças salariais entre empregados são criteriosas e bem fundamentadas (PASCHOAL, 1998, p. 6).

O salário não pode ser considerado um fator motivacional se tratado isoladamente, pois representa a contrapartida pecuniária pelo serviço prestado, conforme coloca Pontes (2006). Ele não é o único condicionante do comportamento das pessoas no trabalho. Existem outros fatores que estimulam o trabalhador e o salário pode ser entendido como um fator que, somente, provoca insatisfação no caso de não existir ou não ser considerado justo por ambas as partes da relação trabalhista.

### 5.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Conforme Paschoal (1998), para administrar de forma eficaz os cargos e salários, garantindo a equidade interna e a coerência externa dentro de suas possibilidades econômicas, a empresa precisa de um conjunto de procedimentos, instrumentos e políticas que formam o Plano de Cargos e Salários.

“O preparo dos planos e programas exige conhecimento das deficiências e dificuldades atuais, dos pontos de vista da administração e dos métodos que proverão resultados satisfatórios, em termos de custo e qualidade” (ZIMPECK, 1990, p. 24).

Cuidados especiais devem ser tomados pela administração para analisar com realismo e segurança todos os níveis da empresa e dar o apoio que o programa merece para sua melhor execução, segundo Zimpeck (1990).

Conforme coloca Zimpeck (1990), a Análise e Descrição de Cargos é a base fundamental do Plano de Cargos e Salários, pois, das informações que seu uso deriva é que é possível estabelecer critérios e técnicas de remuneração. “E tudo isto simplesmente resulta do fato de que para valorar cargos é preciso antes conhecê-los em todos os detalhes disponíveis” (ZIMPECK, 1990, p. 40).

### 5.4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

A “Análise de Cargo é o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante” (PONTES, 2006, p. 46).

Pontes (2006) coloca que da Análise resulta a Descrição e a Especificação do Cargo.

“A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes” (PONTES, 2006, p. 45).

A forma mais usual de se reunir as informações necessárias sobre os cargos é através da *Descrição de Cargo*, onde se costuma especificar as tarefas, as responsabilidades, requisitos, as condições de trabalho e outros detalhes das ocupações existentes na organização (PASCHOAL, 1998, p. 23).

#### 5.4.1 Definições dos principais termos empregados na Análise e Descrição de Cargos

Serão definidos, agora, termos importantes para a compreensão de tudo que se refere a Análise e Descrição de Cargos. Termos estes que estarão presentes na revisão que segue:

- a) tarefa: “É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos” (PONTES, 2006, p. 46);
- b) função: “É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de *marketing*” (PONTES, 2006, p. 46);
- c) cargo: segundo Pontes (2006, p. 46), “É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes” e, conforme Souza (2005), por definição, é um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade;
- d) análise de cargo: “É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo” (PONTES, 2006, p. 46);
- e) descrição de cargo: “É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas” (PONTES, 2006, p. 47);
- f) especificação de cargo: “É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo” (PONTES, 2006, p. 47);

### **5.4.2 Grupo ocupacional**

“É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho” (PONTES, 2006, p. 47). Conforme Pontes (2006), os grupos ocupacionais são: grupo ocupacional gerencial, grupo ocupacional de profissionais de nível superior, grupo ocupacional de técnicos de nível médio, grupo ocupacional administrativo e grupo ocupacional operacional. Neste último, a natureza do trabalho é de execução operacional e abrange os cargos de pedreiro, operador, mecânico, supervisores operacionais, etc.

### **5.4.3 Etapas da Análise de Cargos**

“Para analisar os cargos, duas etapas são necessárias: coleta de dados e descrição e especificação dos cargos” (PONTES, 2006, p. 50).

Conforme Pontes (2006), a etapa da coleta de dados é representada pela escolha da técnica de coleta de dados e pela coleta em si. Já a descrição e especificação de cargos é representada pela junção das funções de mesma natureza e especificação para formação dos cargos, redação da descrição dos cargos, redação da especificação dos cargos, classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais da organização e catálogo de cargos.

#### **5.4.3.1 Técnicas de coleta de dados**

Tradicionalmente, conforme coloca Pontes (2006), costuma ser utilizada a técnica da observação local, o questionário, a entrevista ou métodos combinados, que são a união de duas das técnicas mencionadas.

##### ***5.4.3.1.1 Observação local***

Segundo Pontes (2006), este é um método rudimentar de análise de cargos. Segundo Nascimento (2001, p. 8): “é atentar para as diferentes fases de um trabalho e retratá-las tal qual ocorrem”. O autor diz que este método pode ser utilizado para esclarecimentos adicionais sobre o preenchimento de questionários. Ainda, conforme Paschoal (1998, p. 36): “Consiste em acompanhar a execução dos trabalhos e anotar suas atividades”.

“É utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, ou seja, quando as tarefas que compõem o cargo podem ser descritas e especificadas a partir da simples observação do funcionário trabalhando. Em geral, é utilizado para cargos do grupo ocupacional operacional” (PONTES, 2006, p. 55).

Possui a vantagem de permitir verificar *in loco* as responsabilidades impostas ao ocupante do cargo e as condições ambientais onde são desenvolvidos os trabalhos, segundo Pontes (2006). O colaborador também não precisa paralisar seu trabalho para que a técnica seja aplicada e pode-se compreender os objetivos de cada tarefa, as relações do cargo com os outros e as operações envolvendo máquinas e equipamentos.

Tem a desvantagem de ser um método bastante moroso e que exige muito tempo de observação. Geralmente as observações têm de ser completadas, uma vez que surgem dúvidas sobre as tarefas e especificações do cargo, ressalta Pontes (2006).

#### 5.4.3.1.2 Questionário

É um método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais, segundo Pontes (2006).

Segundo Paschoal (1998, p. 36): “Consiste em solicitar aos ocupantes para que especifiquem suas atividades e respondam a perguntas sobre requisitos, características, condições de trabalho, etc. Depende, portanto, da máxima clareza nas perguntas e da habilidade das pessoas em darem informações por escrito.”

“Geralmente são elaborados questionários-padrão, um para cada grupo ocupacional, pois os fatores de especificação são diferentes. Os questionários são distribuídos para os colaboradores ou os gerentes preencherem. Quando os questionários forem usados para a coleta de dados dos cargos do grupo ocupacional operacional, recomenda-se que sejam preenchidos pelas gerências” (PONTES, 2006, p. 56).

É importante, conforme Nascimento (2001) que antes da distribuição dos questionários os colaboradores sejam devidamente esclarecidos quanto aos objetivos da análise de cargos, para que não exista dúvida em relação ao seu uso e que também sejam

informados sobre o prazo de devolução do documento. Ainda, coloca Pontes (2006) que é importante que seja elaborado de forma simples e clara e que seja acompanhado de instruções. Pode-se elaborar um “modelo” já preenchido para servir como exemplo e evitar dúvidas.

Este método tem a vantagem de ser o mais econômico e o mais rápido para a obtenção das informações, porém, muitas vezes o preenchimento é feito de forma incorreta ou incompleta pelos colaboradores. Pontes (2006) ressalta que dificilmente serão conseguidas boas descrições e especificações se for utilizado somente este método para a análise de cargos.

#### *5.4.3.1.3 Entrevista*

Segundo Pontes (2006), a entrevista é o melhor método para a obtenção dos dados imprescindíveis à análise dos cargos. Paschoal (1998) coloca que é a forma mais completa e mais usada, apesar de ser demorada. Nascimento (2001) coloca que o entrevistador colhe as informações e os dados pertinentes à elaboração da descrição e dos requisitos do cargo do informante. Ressalva que não se deve confiar na memória, mas anotar tudo sumariamente durante a entrevista e complementar logo após o encerramento.

Para que este método funcione bem, conforme coloca Pontes (2006), é necessário estruturar previamente a entrevista e esta deve ser feita em etapas. Caso a entrevista seja mal estruturada, poderão surgir reações adversas por parte dos colaboradores. O custo deste método é bastante elevado, uma vez que exige analistas de cargos com experiência nesse tipo de trabalho.

Possui a vantagem de esclarecer dúvidas com o ocupante do cargo, obter dados mais confiáveis e poder ser aplicado a todos os grupos ocupacionais, coloca Pontes (2006).

#### *5.4.3.1.4 Métodos Combinados*

“Para amenizar as desvantagens de cada método, devem ser utilizados métodos combinados para o levantamento dos dados” (PONTES, 2006, p. 76).



No método combinado de questionário e observação local, por exemplo, como coloca Pontes (2006), a gerência e o ocupante do cargo podem participar, assim como o pesquisador. Com base no questionário não preenchido, que serve como roteiro, o pesquisador observa o trabalho executado pelo ocupante e preenche o questionário. Normalmente, a gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado.

#### 5.4.3.2 Regras gerais para descrever e especificar cargos

“Com base nos dados levantados dos cargos, pela observação direta, questionário e/ou entrevista, deve ser elaborada a descrição e especificação do cargo, de forma organizada e padronizada” (PONTES, 2006, p. 81).

##### 5.4.3.2.1 *Descrição do cargo*

Coloca Souza (2005, p. 41) que: “Com base na compilação das atribuições constantes dos levantamentos de funções, já devidamente analisadas, faz-se necessária a descrição do cargo de forma organizada e padronizada.”

“A descrição deve ser objetiva; no entanto, é interessante a observação de algumas regras, a fim de padronizar e facilitar o entendimento do conteúdo do cargo” (PONTES, 2006, p. 81). Coloca Paschoal (1998, p. 31) que: “Elaborar descrições completas de cargos não é tarefa fácil. Ao contrário, existe muito raciocínio e, sobretudo, *método*.”

Conforme coloca Pontes (2006), a descrição deve ser clara e rica em detalhes para evitar dúvidas para o ocupante do cargo e para que alguém que não conheça determinado cargo possa compreendê-lo. A descrição e a especificação referem-se ao cargo e não ao ocupante deste e, por este motivo, devem ser descritas as tarefas e especificados os requisitos exigidos pelo cargo. A descrição das tarefas deve ser iniciada por um verbo que defina bem a atividade. Ela pode ser sumária, ou seja, um resumo que permite compreender rapidamente o conteúdo do cargo, ou detalhada. Paschoal (2001) diz que a descrição sumária consiste num breve enunciado sobre o âmbito de atuação do cargo ou sobre sua principal missão na organização e deve especificar os assuntos tratados para facilitar o entendimento das tarefas.

“A descrição do cargo retrata principalmente as atividades, habilidades, responsabilidades e inconveniências do cargo” (NASCIMENTO, 2001, p. 10). “Deve-se iniciar dizendo o *que faz*, começando com um verbo de ação na terceira pessoa do singular ou no infinitivo. Se a necessária clareza exigir que se especifique o *modus operandi* do cargo, deve-se dizer *como faz* (verbo no gerúndio) e *para que faz*” (PASCHOAL, 1998, p. 28).

“O cargo pode ser criado e avaliado sem que haja ocupante, quando, por exemplo, se determina qual será o trabalho a ser realizado, num novo setor da empresa e quais requisitos mínimos serão exigidos dos futuros contratados ou ocupantes da nova posição ou do posto de trabalho” (NASCIMENTO, 2001, p. 10).

Paschoal (1998, p. 32) dá recomendações para uma boa descrição de cargos, a qual é a base para uma correta avaliação do cargo e outros usos, conforme segue:

1. Procurar descrever de maneira simples, sem formalismo exagerado e, sobretudo, sem “enfeitar”.
2. Usar terminologia apropriada ao nível do cargo. Palavras pomposas em cargo simples podem levar a uma visão distorcida do cargo.
3. Suprimir toda expressão vaga; ela só ocupa espaço e não contribui para nada.
4. Dizer o necessário e não mais do que o necessário. Tudo que puder ser eliminado sem prejudicar a clareza deve ser retirado sem hesitação.
5. A descrição deve dar a impressão de algo completo e concluído. Tudo que é importante para o cargo deve constar.
6. A descrição deve ser específica e circunstanciada para ser entendida por pessoas não familiarizadas com o cargo.
7. Siglas, termos técnicos e termos estrangeiros devem ser evitados, a menos que sejam de domínio público.
8. A especificação dos contatos, complexidades, condições de trabalho e outros aspectos considerados na avaliação do cargo não devem repetir enunciados usados no Manual de Avaliação, sob pena de não esclarecer e ainda induzir os avaliadores.
9. Finalmente, o cargo deve ser visto como um fato organizacional, independente das pessoas.

“Como a descrição das funções *nunca* esgota todos os tipos de trabalhos que competem ao cargo, deve-se fechar essa parte com uma descrição padrão do tipo ‘executa outros trabalhos correlatos, conforme as necessidades da área ou da Organização’” (PASCHOAL, 1998, p.29).

“Ao concluirmos a elaboração da descrição, não devemos ter a pretensão de termos já produzido a forma final e irretocável. Devemos, sim, considerá-la ainda uma ‘minuta’ sujeita a correções e melhorias” (PASCHOAL, 1998, p. 31).

#### 5.4.3.2.2 Especificação do cargo

“Especificar um cargo é dizer quais são os requisitos mínimos que o ocupante deve possuir para o bom desempenho de suas atribuições. Eles, portanto, definem o perfil do cargo na empresa. Assim, o ocupante estará em condições de definir seu plano de trabalho e as ações que deve realizar para contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais” (SOUZA, 2005, p. 41).

“A especificação do cargo é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo. Esses relatos não devem ser longos e vagos e poderão não ser definitivos, uma vez que poderão sofrer modificações durante as avaliações dos cargos” (PONTES, 2006, p. 83).

Os principais fatores de especificação dos cargos, segundo Pontes (2006), são:

- a) Instrução: instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização;
- b) Conhecimento: conhecimentos essenciais exigidos para o exercício do cargo;
- c) Experiência: tempo para que o ocupante do cargo, que possui os conhecimentos necessários, desempenhe normalmente suas tarefas;
- d) iniciativa/complexidade: relato da complexidade das tarefas, do grau de supervisão e do discernimento, julgamento ou decisão exigidos;
- e) responsabilidade por supervisão: relato da extensão da supervisão;
- f) responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsabilidade exigida sobre o manejo, manutenção e guarda dos equipamentos e prevenção contra estragos;
- g) responsabilidade por numerário: responsabilidade sobre guarda e manuseio de dinheiro, títulos e documentos;
- h) responsabilidade por erros: considera o risco da ocorrência de erros no trabalho que possam afetar a imagem da empresa e trazer prejuízos;
- i) responsabilidade por materiais e produtos: responsabilidade por materiais e produtos sob a custódia do ocupante do cargo e possíveis prejuízos que possam ocorrer;
- j) responsabilidade por segurança de terceiros: responsabilidade do ocupante do cargo de não expor outros colaboradores a riscos e acidentes na realização das tarefas;
- k) esforço mental e visual: exigência de concentração ou atenção mental ou visual requerida do ocupante do cargo, sendo que devem ser determinadas a frequência, a intensidade e a continuidade do esforço;
- l) responsabilidade por contatos: considera a natureza dos contatos efetuados, seu objetivo, frequência e hierarquia das pessoas com quem são mantidos contatos;

- m) esforço físico: exigências quanto a posições incômodas, carregamento de pesos, bem como a intensidade dessa exigência no trabalho;
- n) risco: possibilidade de ocorrência de acidentes com o próprio ocupante do cargo, apesar da observância das normas de segurança, sendo que deve ser evidenciada a frequência de exposição, a gravidade e probabilidade da ocorrência de lesões provenientes dos possíveis acidentes; e
- o) condições de trabalho: considera as condições físicas do ambiente de trabalho às quais está exposto o ocupante do cargo, tais como gases, fumaça, calor, ruído, vibrações, etc.

O autor coloca ainda que para o grupo ocupacional operacional, não são fatores comumente utilizados na análise dos cargos a especialização, e a responsabilidade por valores, contatos, subordinados e dados confidenciais.

#### **5.4.4 Titulação de Cargos**

Souza (2005) coloca que titular cargos é dar-lhes nome, como o próprio nome indica.

“Toda organização, mesmo não tendo desenvolvido um Plano de Cargos e Salários, possui um rol de cargos que utiliza quando da admissão de empregados: são aqueles que constam dos registros funcionais e na carteira de trabalho do empregado” (SOUZA, 2005, p. 41).

“O título a ser atribuído a um cargo deve corresponder às tarefas narradas. Preferencialmente, o título a ser atribuído deve ser universal, isto é, aquele utilizado pela maioria das empresas” (PONTES, 2006, p.100). Conforme Paschoal (1998, p. 25): “Muitas denominações já estão consagradas e pertencem ao domínio público”.

Coloca Paschoal (1998) que devemos nos satisfazer com um nome que identifique o cargo por sua missão mais importante.

Segundo Nascimento (2001), é a identificação atribuída a um conjunto de funções, evidenciando a principal, de modo a diferenciá-la das demais. A composição da titulação deve ser constituída, preferencialmente, de três itens, a seguir:

- a) prefixo: se refere ao nível funcional e/ou atividade específica como, por exemplo, diretor, gerente, chefe, analista, operador, programador, mecânico;

- b) infixo: se refere à linha estrutural ou classificatória como, por exemplo, diretoria, departamento, seção, júnior, sênior, adjunto, podendo ainda ser utilizado um número arábico ou romano, ou uma letra;
- c) sufixo: se refere à atividade preponderante em que está alocado o cargo como, por exemplo, Recursos Humanos, Treinamento, Produção, Manutenção Elétrica.

Sempre que possível, a titulação deve ser no singular como, por exemplo, conforme coloca Nascimento (2001), Mecânico III de Manutenção Elétrica.

#### **5.4.5 Classificação de Cargos**

Conforme coloca Pontes (2006), estando todos os cargos descritos, especificados e titulados, é necessário efetuar a classificação dos cargos, ou seja, a distribuição por grupos ocupacionais, segundo a natureza das atividades. É necessário realizar uma cuidadosa análise da natureza do trabalho do cargo com a natureza do grupo ocupacional e, em caso de dúvida, enquadrar pela natureza da maior parte das tarefas ou pela natureza da atividade mais importante.

“ A classificação é necessária uma vez que as demais etapas da construção do projeto de cargos e salários serão diferentes para cada grupo ocupacional [...]” (PONTES, 2006, p. 101).

#### **5.4.6 Catálogo de Cargos**

“A última etapa da análise de cargos é a reunião em arquivos eletrônicos das descrições e especificações dos cargos. Cada arquivo pode representar um grupo ocupacional. A reunião das descrições e especificações em arquivos denominamos ‘catálogo de cargos’” (PONTES, 2006, p. 101).

#### **5.4.7 Abrangência da Descrição de Cargo**

Recomenda Paschoal (1998) que a descrição de Cargo tenha, desde o início, o objetivo de ser a única fonte sobre os cargos para a Administração de Cargos e Salários e tudo o que for pertinente à área de Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, higiene/medicina/segurança do trabalho, treinamento e desenvolvimento, relações trabalhistas e avaliação de desempenho e potencial, planos de carreira, etc. “Assim, a Descrição de Cargo passa a ser um documento de Recursos Humanos que todas as áreas usam conforme suas necessidades” (PASCHOAL, 1998, p. 34).

## **6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo refere-se à metodologia utilizada para o estudo em questão. Conforme Roesch (2005, p.125), “O capítulo da metodologia descreve como o projeto será realizado”. Ainda, segundo Fiorese (*apud* DREHMER 2006, p. 43), “a metodologia é o conjunto de processos pelos quais é possível desenvolver procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo”.

### **6.1 MÉTODO DE PESQUISA**

Conforme Roesch (2005, p. 126), “O projeto pode combinar o uso de mais de um método”. O presente estudo será caracterizado por duas fases de pesquisa. Primeiro, por uma fase de pesquisa exploratória, que utilizará o método de estudo de caso e, segundo, por uma fase de pesquisa descritiva, onde se dará a Análise e Descrição dos Cargos propriamente dita.

#### **6.1.1 Pesquisa Exploratória**

“As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1995, p. 44). Habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Neste estudo, a pesquisa exploratória envolveu: entrevista com a administradora da J. M. Reis, Marlene Reis; entrevista com o setor de recursos humanos do Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Leopoldo; entrevista com o setor de recursos humanos do Sindicato das Indústrias da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul – Sinduscon-RS; e pesquisa junto ao Ministério do Trabalho e Emprego.

#### **6.1.2 Pesquisa Descritiva**

“As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1995, p. 45).

Esta segunda fase descritiva foi caracterizada por: coleta dos dados com o público-alvo da pesquisa e com outras pessoas envolvidas que puderam dar um melhor suporte para formar a descrição e; pela análise destes dados para conceber a descrição dos cargos do nível operacional na empresa J. M. Reis Ltda.

## 6.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

É nas pesquisas exploratórias que se verifica a maior utilidade do estudo de caso, que será apresentado como estratégia da presente pesquisa.

### 6.2.1 Estudo de Caso

Segundo Roesch (2005) o estudo de caso é adequado para ambientes definidos por uma organização e quando o pesquisador não conta com uma equipe para desenvolver pesquisa de campo. A autora coloca que estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso, pois ele se aplica quando a ênfase da pesquisa for analisar processos dentro do seu contexto. Neste estudo, a pesquisadora contou com a colaboração de indivíduos da empresa em estudo, mas não possuía equipe de pesquisa. O ambiente analisado foi o da própria empresa, sobre o qual foram aplicadas as técnicas de coleta de dados e feitas as análises.

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados” (GIL, 1995, p. 78). Na empresa J. M. Reis Ltda. os esforços deste estudo foram todos direcionados para o fim de descrever os cargos do nível operacional.



Fernandes e Gomes (2004) pressupõem a existência de alguns fatores para os quais o estudo de caso é recomendável, tal como na fase inicial de uma investigação sobre temas complexos, em que se exige a construção de hipóteses ou reformulação do problema. “Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal” (GIL, 1995, p. 59). Não se teve um tipo ideal no qual a empresa objeto do estudo pudesse ser enquadrada. Teve-se acesso somente a um documento fornecido pelo Sinducon-RS que colaborou superficialmente. A investigação teve que ser tomada desde seu início para a construção de uma descrição de salários própria para a empresa J. M. Reis, através de dados coletados a partir desta, que poderá ser aplicada para empresas semelhantes a ela.

Dentro da definição do que é um “caso”, coloca-se, no estudo de caso clássico, que pode ser um indivíduo, segundo Yin (2001). “Naturalmente, o ‘caso’ também pode ser algum evento ou entidade que é menos definido do que um único indivíduo” (YIN, 2001, p. 44). Neste caso específico, foi um estudo de caso em profundidade, detalhado e tratado de forma exhaustiva a respeito da empresa em estudo, J. M. Reis Ltda. A pesquisadora obteve acesso à organização conseguindo, por meio de seus contatos, “carta branca” para realizar a pesquisa da forma que desejasse, termo este utilizado por Roesch (2005).

Existe uma série de limitações no estudo de caso como, por exemplo, conforme coloca Gil (1995, p.79), “a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos [...]”. Nesta pesquisa, os resultados obtidos podem ser utilizados por empresas semelhantes à estudada.

### 6.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Conforme coloca Roesch (2005, p.128), “O estágio pode estar concentrado em um departamento da empresa, como geralmente ocorre com propostas que visam a diagnósticos, planos ou sistemas em determinados setores”. No caso deste estudo, a área estudada é o núcleo operacional da empresa J. M. Reis Ltda.

O núcleo operacional da empresa é formado por 20 funcionários. Por este motivo, a pesquisadora decidiu não trabalhar com amostragem e sim com a população, em seu quadro completo.

## 6.4 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA A COLETA DE DADOS

“[...] a coleta de dados para um estudo de caso não [...] trata meramente de registrar os dados mecanicamente, como se faz em alguns outros tipos de pesquisa” (YIN, 2001, p. 84).

No caso específico em questão, os procedimentos adotados para coleta de dados envolveram: pesquisa documental, observação direta e questionário. O modelo de questionário utilizado fora conforme pesquisa bibliográfica, baseado em Pontes (2006, p. 68) que coloca: “Questionário para análise de funções operacionais”. Tratar-se-á, a seguir, das etapas que deram apoio à formalização da Análise e Descrição dos Cargos.

### 6.4.1 Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental

Conforme Gil (1995), pesquisa bibliográfica e pesquisa documental se assemelham muito, com diferença apenas na natureza das fontes. A bibliográfica se fundamenta nas contribuições de diversos autores e a documental se baseia em materiais que ainda não receberam tratamento analítico. Conforme coloca Köche (1999), o objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, sendo um instrumento indispensável.

Contudo, desejou-se apresentar uma Análise e Descrição de Cargos inspirada na bibliografia, mas não como mera repetição do que já fora proposto por Pontes (2006) e, sim, adaptando este modelo para o caso específico da J. M. Reis Ltda, aplicando à sua realidade e, possivelmente, a casos semelhantes ao da empresa em estudo. Também desejou-se aproveitar o material disponível no Sinduscon-RS acerca do assunto da pesquisa e a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, do Ministério do Trabalho e Emprego, do Brasil, para colaborar nas descrições.

### 6.4.2 Questionário

Nesse trabalho, foram aplicados questionários administrados para um grupo de pessoas, conforme modelo de Pontes (2006), apresentado no Anexo B. O questionário foi aplicado a todos os trabalhadores operários de canteiro de obra da empresa J. M. Reis Ltda, sem exceção. Teve as modificações necessárias para que pudesse ser aplicado ao engenheiro responsável, que o respondeu juntamente com dois auxiliares de engenharia, e aos dois proprietários administradores da empresa, para que estes se posicionassem a respeito de cada cargo.

O questionário buscou a visão daqueles que executam as tarefas, para contemplar a visão de cada pessoa sobre o que faz dentro da empresa e a visão dos responsáveis pela administração dessas pessoas, acerca do que os mesmos esperam do trabalho a ser executado por cada um.

O questionário foi entregue para todos os respondentes, acompanhado de instruções, e houve o devido esclarecimento quanto aos objetivos da análise de cargos e o prazo para preenchimento, sendo que o prazo de uma semana foi concedido para a devolução dos mesmos pelos operários e o prazo de duas semanas para o engenheiro e administradores. Esperou-se que, com este tempo, todos pudessem identificar os itens esperados pela pesquisadora.

Foi realizado um pré-teste do instrumento com três operários escolhidos aleatoriamente antes da aplicação definitiva do instrumento para verificar se as questões eram compreensíveis, se os resultados tinham sentido e se havia condições de analisar os dados. Constatou-se que o modelo de Pontes (2006) podia ser aplicado em sua íntegra, pois pelo pré-teste confirmaram-se as expectativas da pesquisadora.

#### **6.4.3 Observação direta**

Esta técnica foi utilizada como complemento do questionário, como forma de certificar-se das respostas daquele, quando a pesquisadora já estava de posse das mesmas. As observações foram feitas durante cinco dias consecutivos, ou seja, uma semana de trabalho, em horários aleatórios, duas vezes ao dia, sendo que nunca o horário utilizado para a observação foi repetido dentro do período de cinco dias, sempre por um período de dez minutos contínuos para cada trabalhador.

Diante da impossibilidade da pesquisadora para realizar esta observação sozinha, por falta de disponibilidade de tempo para tanto, ela foi amparada por dois auxiliares de engenharia. Portanto, as observações foram intercaladas entre as três pessoas dispostas para esse fim.

A observação foi toda discriminada através de anotações, com exaustivos detalhes, para que pudesse haver a compilação dos dados dos três designados para esta etapa da pesquisa.

## 6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Roesch (2005), qualquer tipo de projeto pode ser abordado da perspectiva quantitativa e qualitativa, sendo que na proposição de planos geralmente utiliza-se uma combinação de ambos. O objetivo da análise dos resultados é compreender criticamente o sentido de todos os dados obtidos através dos procedimentos adotados para a coleta de dados, seus significados explícitos e implícitos, compostos pelos fatos e comportamentos, através das e interpretações do pesquisador.

Neste estudo, os dados foram analisados segundo duas perspectivas, uma vez que o questionário utilizado é formado por perguntas fechadas e perguntas abertas, e também foram utilizados documentos que colaboraram com os resultados, conforme é colocado a seguir.

### 6.5.1 Análise Quantitativa

As questões fechadas, conforme coloca Roesch (2005) são utilizadas apenas na pesquisa quantitativa. Apresentam a vantagem do preenchimento e da análise mais rápida. “Como desvantagem, observa-se que muitas vezes os dados obtidos são de caráter superficial” (ROESCH, 2005, p. 144).

Para as questões fechadas do questionário que foi utilizado optou-se, então, por realizar a análise quantitativa dos dados. Esta análise foi feita de forma manual, através de planilha, pois o número de casos pesquisados e o número de itens foi pequeno.

### 6.5.2 Análise Qualitativa

“As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta” (ROESCH, 2005, p. 169).

No caso das perguntas abertas do questionário aplicado, analisou-se sob a perspectiva qualitativa as respostas recebidas.

Roesch (2005) coloca que, uma vez que se deu liberdade para o respondente, podem surgir respostas inesperadas, as quais terão de ser categorizadas para fins de análise. Para realizar a análise, a interpretação dos textos, foi utilizado o trabalho intelectual da pesquisadora, sem o auxílio de *softwares*.

Sobre a observação direta, esta permite ao pesquisador, conforme Roesch (2005), analisar com profundidade e detalhe os eventos. A pesquisadora, junto a seus auxiliares, neste caso, descreveu os acontecimentos e como eles ocorreram, no local onde os eventos ocorreram. A análise qualitativa, neste caso, dependeu diretamente da habilidade, competência e seriedade da pesquisadora e das pessoas que colaboraram nesta etapa.

A pesquisadora também procedeu à análise dos documentos existentes que, conforme coloca Roesch (2005) são os dados secundários.

A análise dos dados qualitativos foi feita considerando o “roteiro de procedimentos para a análise de dados qualitativos” (ROESCH, 2005, p.172), conforme abaixo:

1. leia com atenção os depoimentos, sua notas provenientes de observação, ou o texto impresso que pretende interpretar;
2. analise a entrevista, ou texto, linha por linha (sentenças ou mesmo palavras) ou destaque elementos do texto, por exemplo, parágrafos;
3. formule conceitos que representem tais unidades;
4. elabore uma categorização dos conceitos que representam o mesmo fenômeno, atribuindo um nome para cada categoria;
5. identifique algumas propriedades destas categorias, por exemplo, a frequência com que o fenômeno ocorre, extensão, intensidade ou sua duração;
6. identifique as dimensões de cada propriedade ao longo de um *continuum*, como por exemplo, a frequência pode variar de sempre a nunca; a extensão, de mais a menos; a intensidade, de alta a baixa; a duração, de longa a curta;
7. busque padrões nos casos analisados (semelhanças e diferenças);
8. procure levantar algumas hipóteses para futuros estudos.

## 7 CONCLUSÕES

Será apresentada, a seguir, a Análise e Descrição dos Cargos do nível operacional da empresa J. M. Reis Ltda. e, logo após, serão considerados os fatores que levaram a pesquisadora a estruturá-los da forma como estão, mostrando como chegou-se a esta redação, e também serão ponderados os fatores importantes que fizeram com que a Análise e Descrição possa ser implementada na empresa, embora o quadro atual de funcionários não seja compatível com o descrito, deixando explícito o que se espera dos operários já atuantes e dos futuros contratados.

### 7.1 RESULTADOS DA PESQUISA: ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS DA J. M. REIS LTDA.

Neste item será mostrado o resultado final da pesquisa, sendo que a forma como foram feitas as análises para se chegar a estes resultados será tratado posteriormente.

O modelo utilizado para a Análise e Descrição de Cargos será o de Pontes (2006), o qual contém os seguintes itens:

- a) título do cargo;
- b) unidade;
- c) descrição sumária;
- d) descrição detalhada;
- e) especificação.

A especificação, também conforme modelo de Pontes (2006), será formada pelos seguintes itens:

- a) instrução;
- b) conhecimentos;
- c) experiência;
- d) iniciativa/complexidade;
- e) responsabilidade por máquinas e equipamentos;
- f) responsabilidade por erros;
- g) esforço físico;

- h) esforço visual;
- i) ambiente de trabalho.
- j) responsabilidade por trabalho de terceiros.

A Análise e Descrição dos Cargos encontra-se nos Quadros a seguir:

Título do cargo: ENCARREGADO DE OBRAS
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Supervisionam equipes de trabalhadores da construção civil que atuam em canteiros de obras civis. Controlam recursos produtivos da obra (arranjos físicos, equipamentos, materiais, insumos e equipes de trabalho). Controlam padrões produtivos da obra tais como inspeção da qualidade dos materiais e insumos utilizados, orientação sobre especificação, fluxo e movimentação dos materiais e sobre medidas de segurança dos locais e equipamentos da obra. Administram o cronograma da obra.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entender os projetos estruturais e arquitetônicos da obra;</li> <li>• distribuir, orientar e coordenar as atividades dos subordinados no canteiro de obras;</li> <li>• orientar as atividades do estaqueamento;</li> <li>• instruir a preparação do local de trabalho = canteiro de obras;</li> <li>• supervisionar o trabalho executado pelos serventes, pedreiros, carpinteiros e ferreiros;</li> <li>• conhecer e saber executar o trabalho de todos os subordinados para poder instruí-los sobre a melhor maneira de executar as tarefas;</li> <li>• supervisionar a qualidade de todo o serviço de alvenaria;</li> <li>• controlar os caimentos na laje, feitos com as mestras;</li> <li>• controlar e orientar o nível dos pisos e paredes;</li> <li>• supervisionar e orientar a construção das escadarias;</li> <li>• supervisionar e orientar a constituição da laje;</li> <li>• medir o alinhamento dos pilares e vigas, prumando o estrutural e alvenarias;</li> <li>• orientar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• orientar para manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Compl.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: conhecer detalhadamente e saber interpretar plantas arquitetônicas, conhecer todos os instrumentos de medição necessários no trabalho no canteiro de obras; conhecer todos os cálculos pertinentes à obra, como de adição, contagens, áreas, volumes, geométricos, saber interpretar desenhos e diagramas detalhados; saber liderar equipes; ser exigente e detalhista; saber administrar o cronograma de obra; conhecer todos os materiais e equipamentos utilizados no trabalho do canteiro de obras. Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: alta complexidade; toma decisões; trabalho controlado pelo engenheiro da obra.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada; responsável solidário pelos erros dos subordinados.</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e andando; peso leve freqüente, e médio ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> <li>10. Responsabilidade por trabalho de terceiros: responsável pelo trabalho dos ocupantes de cargos subordinados de: servente, pedreiro, carpinteiro e ferreiro.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 2 – Análise e Descrição de Cargo 2**

Fonte: Pesquisa Individual



<b>Título do cargo: ENCARREGADO DE ACABAMENTOS</b>
<b>Unidade: Operacional</b>
<p><b>Descrição sumária</b></p> <p>Supervisionam equipes de trabalhadores da construção civil que atuam em canteiros de obras civis. Elaboram documentação técnica e controlam recursos produtivos da obra (arranjos físicos, equipamentos, materiais, insumos e equipes de trabalho). Controlam padrões produtivos da obra tais como inspeção da qualidade dos materiais e insumos utilizados, orientação sobre especificação, fluxo e movimentação dos materiais e sobre medidas de segurança dos locais e equipamentos da obra. Administram o cronograma da obra.</p>
<p><b>Descrição detalhada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientar e supervisionar a qualidade de todo o serviço de acabamento;</li> <li>• conhecer e saber executar o trabalho de todos os subordinados para poder instruí-los sobre a melhor maneira de executar as tarefas;</li> <li>• orientar sobre a preparação dos locais de trabalho;</li> <li>• controlar os tempos de secagem de gesso, reboco, massa calfinada e massa corrida;</li> <li>• controlar a aplicação e os tempos de secagem das tintas;</li> <li>• colaborar com a realização das impermeabilizações internas;</li> <li>• controlar e acompanhar a colocação dos contra-marcos, marcos e esquadrias;</li> <li>• acompanhar e orientar corretamente a equipe para que as pinturas em paredes, esquadrias, etc seja feita de acordo com os padrões de exigência da empresa;</li> <li>• orientar sobre a utilização de cada material usado nos acabamentos;</li> <li>• ter discernimento sobre qualidade de materiais que são comprados para uso na obra;</li> <li>• avaliar produtos que entram na obra: ver se estão de acordo com os padrões de exigência da empresa e, se não estiverem, informar ao superior para devolução ou providências;</li> <li>• orientar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• orientar para manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p><b>Especificação</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Compl.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: conhecer e saber interpretar plantas arquitetônicas, conhecer todos os instrumentos de medição necessários no trabalho de acabamentos de obras; conhecer cálculos de adição, contagens, áreas, volumes, geométricos, saber interpretar desenhos e diagramas detalhados; saber liderar equipes; ser exigente e muito detalhista; saber administrar o cronograma de obra; conhecer todos os materiais e equipamentos utilizados no trabalho de acabamentos. Deve conhecer os EPI's necessários e utilizar.</li> <li>3. Experiência: 3 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: alta complexidade; toma decisões; trabalho controlado pelo engenheiro da obra.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada; responsável solidário pelos erros dos subordinados.</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso leve e médio ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> <li>10. Responsabilidade por trabalho de terceiros: responsável pelo trabalho dos ocupantes de cargos subordinados de: pintor.</li> </ol>
<b>Data da elaboração: 20/11/2007</b>

**Quadro 3 – Análise e Descrição de Cargo 3**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: SERVENTE
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Demolem edificações de concreto, de alvenaria e outras estruturas; preparam canteiros de obras, limpando a área e compactando solos. Efetuam manutenção de primeiro nível, limpando máquinas e ferramentas, verificando condições dos equipamentos e reparando eventuais defeitos mecânicos nos mesmos. Realizam escavações e preparam massa de concreto e outros materiais.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• colaborar nas atividades do estaqueamento;</li> <li>• peneirar areia;</li> <li>• carregar baldes com água, areia, brita e cal, e carregar sacos de cimento;</li> <li>• utilizar a betoneira;</li> <li>• fazer argamassa de revestimento argamassado (“reboco”), de chapisco, concreto e argamassa de assentamento para blocos cerâmicos (“tijolos”);</li> <li>• operar o guincho/elevador de materiais;</li> <li>• molhar os blocos cerâmicos antes de serem assentados e antes do chapisco;</li> <li>• manter as lajes de concreto molhadas por 7 dias para dar a cura inicial adequada;</li> <li>• encher os carrinhos-de-mão de argamassa para os pedreiros;</li> <li>• carregar blocos cerâmicos;</li> <li>• fazer taipas de concreto;</li> <li>• colocar as treliças nas formas de vigotas para concretar e confeccionar as vigotas;</li> <li>• confeccionar as formas de concreto em formato de “U”;</li> <li>• armazenar, por tamanho, vigotas, taipas e formas “U” produzidas no canteiro de obras;</li> <li>• descarregar e armazenar os materiais que chegam na obra para posterior utilização;</li> <li>• buscar e levar materiais do depósito para o canteiro de obras e vice-versa;</li> <li>• ajudar no transporte de materiais dentro do canteiro de obras e alcançá-los a quem estiver executando determinada tarefa e precisar deles, principalmente os pedreiros;</li> <li>• limpar os apartamentos prontos para entregar;</li> <li>• colaborar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• lavar os carrinhos-de-mão e manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: cálculos simples de adição, subtração e contagens, traços (medidas) para fazer argamassas, saber operar lava-jato, instrumentos de medida como: nível, linha, trena, esquadro. Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 meses.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: baixa complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso médio freqüente e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 4 – Análise e Descrição de Cargo 4**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: PEDREIRO MEIO-OFICIAL
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Organizam e preparam o local de trabalho na obra; colaboram nas fundações e constroem estruturas de alvenaria. Aplicam revestimentos e contrapisos.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• auxiliar os pedreiros oficiais em todas as suas tarefas;</li> <li>• colaborar nas atividades do estaqueamento;</li> <li>• utilizar a trena;</li> <li>• utilizar o nível;</li> <li>• utilizar o esquadro;</li> <li>• fazer o assentamento dos blocos cerâmicos;</li> <li>• fazer a colocação de taipás;</li> <li>• colocar ferragens de pilar, viga e laje;</li> <li>• concretar os pilares;</li> <li>• colocar tabelas para fechar as lajes;</li> <li>• colocar as escoras para a laje, efetuando a montagem e a desmontagem das mesmas;</li> <li>• espalhar uniformemente o concreto na confecção da laje;</li> <li>• montar andaimes;</li> <li>• operar jaús manuais;</li> <li>• operar balancins elétricos;</li> <li>• utilizar marreta;</li> <li>• utilizar talhadeira;</li> <li>• utilizar ponteiro;</li> <li>• colaborar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: cálculos simples de adição e contagens, medidas para fazer massas, saber operar lava-jato, saber operar instrumentos de medida como: nível, linha, trena, esquadro. Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 meses.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: baixa complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso médio freqüente e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 5 – Análise e Descrição de Cargo 5**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: PEDREIRO OFICIAL I
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Organizam e preparam o local de trabalho na obra; colaboram nas fundações e constroem estruturas de alvenaria. Aplicam revestimentos e contrapisos.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizar o prumo;</li> <li>• colocar a linha com os tacos;</li> <li>• fazer a aplicação de chapisco nas paredes e tetos;</li> <li>• fazer o revestimento argamassado das paredes e tetos;</li> <li>• usar guias para auxiliar na reguagem do reboco;</li> <li>• usar réguas mestras;</li> <li>• desempenar as paredes e tetos;</li> <li>• prender as fôrmas dos pilares no local da concretagem;</li> <li>• unir as formas dos pilares e vigas para formar molduras e concretá-las;</li> <li>• utilizar o vibrador de concreto na confecção da laje;</li> <li>• passar a régua na confecção da laje;</li> <li>• fazer os escoamentos/desníveis na laje;</li> <li>• fazer as escadarias;</li> <li>• operar martetele.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: de 1 a 2 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 6 – Análise e Descrição de Cargo 6**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: PEDREIRO OFICIAL II
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Organizam e preparam o local de trabalho na obra; colaboram nas fundações e constroem estruturas de alvenaria. Aplicam revestimentos e contrapisos.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizar o nível eletrônico a laser;</li> <li>• colocar os peitoris e soleiras;</li> <li>• assentar banheiras;</li> <li>• supervisionar todos os ângulos da alvenaria;</li> <li>• fazer réguas mestras;</li> <li>• fazer a conferência se as paredes estão retas e prumadas;</li> <li>• utilizar régua vibratória para nivelar laje zero;</li> <li>• acompanhar a colocação de esquadrias.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Compl.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 7 – Análise e Descrição de Cargo 7**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: CARPINTEIRO MEIO-OFICIAL
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Planejam trabalhos de carpintaria, preparam canteiro de obras. Confeccionam fôrmas de madeira e forro de laje (painéis), constroem andaimes e proteção de madeira e estruturas de madeira para telhado. Finalizam serviços tais como desmonte de andaimes, limpeza e lubrificação de fôrmas de madeira, seleção de materiais reutilizáveis, armazenamento de peças e equipamentos.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pregar as formas dos pilares e vigas;</li> <li>• utilizar parafusadeira;</li> <li>• utilizar furadeira;</li> <li>• executar todos os serviços simples em madeira;</li> <li>• auxiliar os carpinteiros oficiais em todas as suas tarefas;</li> <li>• colaborar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 meses.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 8 – Análise e Descrição de Cargo 8**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: CARPINTEIRO OFICIAL I
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Planejam trabalhos de carpintaria, preparam canteiro de obras. Confeccionam fôrmas de madeira e forro de laje (painéis), constroem andaimes e proteção de madeira e estruturas de madeira para telhado. Montam portas e esquadrias. Finalizam serviços tais como desmonte de andaimes, limpeza e lubrificação de fôrmas de madeira, seleção de materiais reutilizáveis, armazenamento de peças e equipamentos.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fazer as fôrmas de madeira para pilares e vigas;</li> <li>• fazer parte de madeira dos andaimes;</li> <li>• utilizar motosserra;</li> <li>• operar serra circular;</li> <li>• colocar os contra-marcos.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: de 1 a 2 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 9 – Análise e Descrição de Cargo 9**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: CARPINTEIRO OFICIAL II
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Planejam trabalhos de carpintaria, preparam canteiro de obras. Confeccionam fôrmas de madeira e forro de laje (painéis), constroem andaimes e proteção de madeira e estruturas de madeira para telhado. Montam portas e esquadrias. Finalizam serviços tais como desmonte de andaimes, limpeza e lubrificação de fôrmas de madeira, seleção de materiais reutilizáveis, armazenamento de peças e equipamentos.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• operar serra de corte de meia-esquadria: corte em ângulos;</li> <li>• fazer a medida para a colocação das esquadrias;</li> <li>• colocar os marcos e esquadrias;</li> <li>• colocar as guarnições;</li> <li>• colocar rodapés;</li> <li>• colocar forros e pisos em madeira;</li> <li>• estruturar telhados com tesouras de madeira.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Compl.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 10 – Análise e Descrição de Cargo 10**

Fonte: Pesquisa Individual



Título do cargo: FERREIRO MEIO-OFICIAL
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Preparam a confecção de armações e estruturas de ferro para o concreto. Cortam e dobram ferragens de lajes. Montam e aplicam armações de fundações, pilares e vigas.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fazer estribos;</li> <li>• utilizar a tesoura de cortar ferro;</li> <li>• utilizar a tesoura de cortar vergalhão;</li> <li>• transportar ferros em geral;</li> <li>• dobrar e alinhar ferros;</li> <li>• auxiliar os ferreiros oficiais em todas as suas tarefas;</li> <li>• colaborar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 meses.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso médio freqüente e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 11 – Análise e Descrição de Cargo 11**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: FERREIRO OFICIAL I
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Preparam a confecção de armações e estruturas de ferro para o concreto. Cortam e dobram ferragens de lajes. Montam e aplicam armações de fundações, pilares e vigas.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• operar esmerilhadeira;</li> <li>• fazer soldagens com soldador elétrico;</li> <li>• fazer amarrações de ferro.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: de 1 a 2 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso médio freqüente e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 12 – Análise e Descrição de Cargo 12**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: FERREIRO OFICIAL II
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Preparam a confecção de armações e estruturas de ferro para o concreto. Cortam e dobram ferragens de lajes. Montam e aplicam armações de fundações, pilares e vigas.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer o projeto estrutural;</li> <li>• fazer as armações de ferro do pilar e da viga;</li> <li>• orientar a colocação de ferragens de pilar, viga e laje;</li> <li>• armar as ferragens para as estacas do estaqueamento, de acordo com o projeto;</li> <li>• moldar corpos de prova.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Compl.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé, andando e agachado; peso médio freqüente e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 13 – Análise e Descrição de Cargo 13**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: <b>INSTALADOR HIDRÁULICO MEIO-OFFICIAL</b>
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Operacionalizam projetos de instalações de tubulações, definem traçados e dimensionam tubulações; especificam, quantificam e inspecionam materiais; preparam locais para instalações, realizam pré-montagem e instalam tubulações. Realizam testes operacionais de pressão de fluidos e testes de estanqueidade. Protegem instalações e fazem manutenções em equipamentos e acessórios.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abrir canaletas para as tubulações;</li> <li>• operar serra para alvenaria;</li> <li>• operar martetele;</li> <li>• utilizar marreta;</li> <li>• utilizar talhadeira;</li> <li>• utilizar ponteiro;</li> <li>• definir os espaços dos ralos e dos canos de esgoto no concreto;</li> <li>• proteger os ralos para que não entre sujeira durante a construção e, caso seja preciso, limpar os ralos;</li> <li>• trabalhar com escada;</li> <li>• utilizar metro, trena;</li> <li>• colaborar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil; curso básico de Instalação e Serviços Hidráulicos.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 6 meses.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 14 – Análise e Descrição de Cargo 14**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: <b>INSTALADOR HIDRÁULICO OFICIAL I</b>
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Operacionalizam projetos de instalações de tubulações, definem traçados e dimensionam tubulações; especificam, quantificam e inspecionam materiais; preparam locais para instalações, realizam pré-montagem e instalam tubulações. Realizam testes operacionais de pressão de fluidos e testes de estanqueidade. Protegem instalações e fazem manutenções em equipamentos e acessórios.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer as peças necessárias para as instalações;</li> <li>• conhecer tipos de tubulações apropriadas para cada tipo de instalação;</li> <li>• separar os materiais para encontrar tudo com facilidade;</li> <li>• colocar as tubulações nas canaletas;</li> <li>• fixar canos de esgoto;</li> <li>• fixar ralos;</li> <li>• colar o anel dos ralos e fixar com argamassa;</li> <li>• medir e colar o prolongador do ralo;</li> <li>• conhecer ferramentas, conexões, canos;</li> <li>• medir, cortar, lixar, limpar, colar e fixar canos;</li> <li>• colocar os canos bem retos;</li> <li>• colocar os canos com a distância correta entre eles;</li> <li>• fazer parte da instalação do sistema de gás: medir canos, fazer a rosca e vedá-la;</li> <li>• utilizar serras;</li> <li>• conhecer bitolas.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil; curso avançado de Instalação e Serviços Hidráulicos Prediais.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: de 1 a 2 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 15 – Análise e Descrição de Cargo 15**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: <b>INSTALADOR HIDRÁULICO OFICIAL II</b>
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Operacionalizam projetos de instalações de tubulações, definem traçados e dimensionam tubulações; especificam, quantificam e inspecionam materiais; preparam locais para instalações, realizam pré-montagem e instalam tubulações. Realizam testes operacionais de pressão de fluidos e testes de estanqueidade. Protegem instalações e fazem manutenções em equipamentos e acessórios.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entender os projetos hidráulicos da obra;</li> <li>• marcar as paredes e pisos, identificando onde cortar;</li> <li>• montar tubulações;</li> <li>• montar colunas e caixas d'água;</li> <li>• fazer o sistema de esgoto, colunas de esgoto;</li> <li>• instalar o sistema de gás em todas as suas etapas;</li> <li>• fazer testes de pressão;</li> <li>• fazer testes de volume;</li> <li>• fazer vedações;</li> <li>• fazer ligação de banheiras;</li> <li>• fazer ligação de metais e louças.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Compl.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil; curso avançado de Instalação e Serviços Hidráulicos Prediais.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: alta complexidade; toma decisões; trabalho controlado pelo engenheiro da obra.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 16 – Análise e Descrição de Cargo 16**

Fonte: Pesquisa Individual

<b>Título do cargo: ELETRICISTA MEIO-OFICIAL</b>
<b>Unidade: Operacional</b>
<p><b>Descrição sumária</b></p> <p>Planejam serviços elétricos, realizam instalação de distribuição baixa tensão. Montam e reparam instalações elétricas e equipamentos auxiliares em residências, estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços. Instalam e reparam equipamentos de iluminação.</p>
<p><b>Descrição detalhada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abrir canaletas para as tubulações;</li> <li>• operar serra para alvenaria;</li> <li>• operar martelete;</li> <li>• utilizar marreta;</li> <li>• utilizar talhadeira;</li> <li>• utilizar ponteiro;</li> <li>• chumbar as mangueiras;</li> <li>• colocar caixinhas de luz;</li> <li>• limpar as caixinhas de luz;</li> <li>• trabalhar com escada;</li> <li>• colaborar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p><b>Especificação</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil; curso básico de Segurança em Instalação e Serviços com Eletricidade.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 1 ano.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
<b>Data da elaboração: 20/11/2007</b>

**Quadro 17 – Análise e Descrição de Cargo 17**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: ELETRICISTA OFICIAL I
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Planejam serviços elétricos, realizam instalação de distribuição baixa tensão. Montam e reparam instalações elétricas e equipamentos auxiliares em residências, estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços. Instalam e reparam equipamentos de iluminação.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• colocar as mangueiras nas canaletas de modo a facilitar a passagem dos fios;</li> <li>• conhecer as peças necessárias para as instalações;</li> <li>• conhecer tipos de tubulações apropriadas para cada tipo de instalação;</li> <li>• conhecer bitolas de: fios, cabos, dutos;</li> <li>• separar os materiais para encontrar tudo com facilidade;</li> <li>• separar os fios por fase, neutros e de aterramento;</li> <li>• passar fios;</li> <li>• fazer emendas/soldas com estanho;</li> <li>• fazer isolamento de fios;</li> <li>• confeccionar extensões de luz;</li> <li>• colocar os espelhos e módulos de interruptores e tomadas;</li> <li>• fazer instalação de tubulação de espera de ar-condicionado split: colocação de espuma e cobre;</li> <li>• medir cano de cobre para instalação de ar-condicionado split;</li> <li>• operar multímetro: voltagem, amperagem, etc.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil; curso avançado de Instalação e Serviços com Eletricidade.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 2 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 18 – Análise e Descrição de Cargo 18**

Fonte: Pesquisa Individual



Título do cargo: ELETRICISTA OFICIAL II
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Planejam serviços elétricos, realizam instalação de distribuição de baixa tensão. Montam e reparam instalações elétricas e equipamentos auxiliares em residências, estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços. Instalam e reparam equipamentos de iluminação.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entender os projetos elétricos da obra;</li> <li>• marcar as paredes e pisos, identificando onde cortar para a passagem de dutos e mangueiras;</li> <li>• listar materiais necessários para os serviços a serem executados;</li> <li>• fazer os pedidos de materiais necessários;</li> <li>• fazer a ligação dos fios;</li> <li>• revisar equipamentos elétricos como: cabos, extensões, tomadas, contatos;</li> <li>• revisar máquinas e ferramentas;</li> <li>• trabalhar com relés, chaves magnéticas;</li> <li>• fazer ligações de banheiras.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Compl.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil; curso avançado de Instalação e Serviços com Eletricidade.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: alta complexidade; toma decisões; trabalho controlado pelo engenheiro da obra.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 19 – Análise e Descrição de Cargo 19**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: PINTOR MEIO-OFICIAL
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Pintam as superfícies externas e internas de edifícios e outras obras civis, raspando-a amassando-as e cobrindo-as com uma ou várias camadas de tinta; revestem tetos, paredes e outras partes de edificações com papel e materiais plásticos e para tanto, entre outras atividades, preparam as superfícies a revestir, combinam materiais etc.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lixar tetos, paredes e esquadrias;</li> <li>• passar pano nos tetos e paredes para remover a poeira;</li> <li>• pintar com rolo de pintura;</li> <li>• pintar canos de gás;</li> <li>• pintar canos de incêndio;</li> <li>• utilizar cabine de pintura;</li> <li>• colaborar para manter o ambiente de trabalho, canteiro de obras, sempre limpo e organizado;</li> <li>• manter os materiais limpos.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 meses.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 20 – Análise e Descrição de Cargo 20**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: PINTOR OFICIAL I
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Pintam as superfícies externas e internas de edifícios e outras obras civis, raspando-a amassando-as e cobrindo-as com uma ou várias camadas de tinta; revestem tetos, paredes e outras partes de edificações com papel e materiais plásticos e para tanto, entre outras atividades, preparam as superfícies a revestir, combinam materiais etc.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizar lixadeira elétrica;</li> <li>• operar o compressor de ar;</li> <li>• passar fita para demarcar espaços de pintura;</li> <li>• preparar as tintas;</li> <li>• pintar com pincel;</li> <li>• pintar com pistola;</li> <li>• fazer texturas nas paredes.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Inc.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: de 1 a 2 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 21 – Análise e Descrição de Cargo 21**

Fonte: Pesquisa Individual

Título do cargo: PINTOR OFICIAL II
Unidade: Operacional
<p>Descrição sumária</p> <p>Pintam as superfícies externas e internas de edifícios e outras obras civis, raspando-a amassando-as e cobrindo-as com uma ou várias camadas de tinta; revestem tetos, paredes e outras partes de edificações com papel e materiais plásticos e para tanto , entre outras atividades, preparam as superfícies a revestir, combinam materiais etc.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diluir a tinta nas quantidades exatas;</li> <li>• fazer divisão de cores na mesma parede;</li> <li>• fazer pinturas perfeitamente uniformes nos diversos materiais;</li> <li>• ter conhecimento sobre as tintas, seladores, bases, vernizes, etc. que devem ser aplicados em cada tipo de material e que efeito cada um dá ao material.</li> </ul>
<p>Especificação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Ens. Fund. Compl.; curso Higiene e Segurança no Trabalho na Const. Civil.</li> <li>2. Conhecimentos: deve conhecer e saber utilizar todos os materiais e equipamentos exigidos pelo cargo e conhecer as tarefas a serem desempenhadas; Deve conhecer os EPI's necessários e utilizá-los.</li> <li>3. Experiência: 3 anos.</li> <li>4. Complexidade/iniciativa: média complexidade; toma decisões rotineiras sozinho e para as demais consulta o superior hierárquico.</li> <li>5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: responsável por todas as máquinas e equipamentos que estiver operando na realização de seu trabalho.</li> <li>6. Responsabilidade por erros: responsável pelos erros cometidos no decorrer do exercício do cargo, conforme descrição detalhada;</li> <li>7. Esforço físico: trabalho em pé e agachado; peso leve freqüente, médio e pesado ocasional.</li> <li>8. Esforço visual: ocasionalmente.</li> <li>9. Ambiente de trabalho: com poeira e exposição ao sol; exposição a riscos.</li> </ol>
Data da elaboração: 20/11/2007

**Quadro 22 – Análise e Descrição de Cargo 22**

Fonte: Pesquisa Individual

## 7.2 O PROGRESSO DA PESQUISA

Este estudo teve primeiramente uma fase exploratória, na qual constatou-se quatro elementos importantes para a pesquisa.

O primeiro elemento é que empresa J. M. Reis Ltda., conforme Reis (2007), possui somente 7 títulos de funções distintas em seu quadro operacional, as quais servem para constar na Carteira Profissional de Trabalho de cada funcionário e não diferenciam ninguém dentro de cada uma das categorias sendo que, dentro de cada uma delas são feitas distinções salariais arbitrárias, sem qualquer critério formal que pudesse contribuir para essas diferenças nos salários. Não existem posições definidas hoje na empresa, o que impossibilita a criação de critérios de promoção e dificulta todo o bom desenvolvimento da área de Recursos Humanos da empresa, pois a identificação das necessidades de recrutamento e seleção de pessoal, realocação de funcionários, necessidades de treinamento e divisão do trabalho no campo operacional são muito dependentes do conhecimento que os administradores têm de seu quadro funcional.

Um segundo aspecto é que, conforme informado pelo Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Leopoldo, que é o local onde fica a sede que lança as diretrizes para a cidade de Esteio, através de entrevista telefônica com o setor de Recursos Humanos (2007), não existe nada sobre Plano de Cargos e Salários e nem ao menos sobre descrição de cargos para as funções contempladas pela Convenção Coletiva de Trabalho editada pelo mesmo. A única informação concedida foi que possivelmente o Sinduscon-RS poderia ter alguma fonte para colaborar com a pesquisa.

O terceiro aspecto, então, é que fora feito contato telefônico com o setor de Recursos Humanos (2007) do Sindicato das Indústrias da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul – Sinduscon-RS, e a única fonte disponível para consulta acerca de Descrição de Cargos é um documento redigido há 12 anos, que faz parte de um programa de Implantação do Plano de Cargos e Salários na Construção Civil, conforme pode ser visto no Anexo A, que, conforme informação fornecida por esta entidade, nunca sofreu modificação e é disponibilizada somente a título de consulta, sem contar com funcionário que seja habilitado para colaborar, fornecendo informações sobre a mesma, com a descrição dos cargos para uma empresa específica. Este documento não se encontra em meio digital e não acompanhou a evolução da legislação, sendo que pouco dele pôde ser aproveitado. Serviu somente para dar

base sobre as categorias por ele consideradas e auxiliou nas descrições específicas de alguns cargos.

O quarto elemento foi que o Ministério do Trabalho e Emprego, Brasil (2002), possui descrições sumárias para diversas ocupações, sendo que as pertinentes a esta pesquisa são contempladas pelo mesmo. É a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. Estas descrições deram grande contribuição para esta pesquisa, sendo que foram utilizadas nas Análises e Descrições de Cargos para a descrição sumária, exatamente como são apresentadas.

Já a fase descritiva da pesquisa caracterizou-se pela coleta dos dados e pela análise destes dados para formar a descrição dos cargos do nível operacional na empresa J. M. Reis Ltda.

A coleta de dados foi feita com o público-alvo da pesquisa, que é representado pelo núcleo operacional, e com outras pessoas envolvidas que puderam dar um melhor suporte para formar a descrição, que são: a equipe de engenharia e os administradores da empresa. Também foram utilizados os materiais selecionados na fase exploratória para desenvolver as análises e as descrições.

O núcleo operacional é composto por 20 (vinte) pessoas e todas elas responderam ao questionário, que foi a primeira técnica de coleta de dados a ser empregada na pesquisa. Nenhuma se opôs. Devido ao pré-teste bem-sucedido, efetuou-se esta fase com expectativas de êxito. As respostas do quadro funcional completo, como se esperava, foram bastante esclarecedoras, com comentários sobre a forma como cada um desenvolve as suas atividades. Não houve muito detalhamento, o qual precisou da segunda técnica de coleta de dados para que pudesse ser percebido: a observação direta.

Como a pesquisadora não possuía equipe, teve que recorrer ao amparo técnico dos auxiliares de engenharia na fase da observação. Toda a observação direta foi feita no canteiro de obras, pois é o local onde se realizam as atividades do grupo pesquisado. Foi de grande importância poder contar com estas duas pessoas que, além de colaborarem com a observação em si, ainda deram-se conta das fases do trabalho que não puderam ser vistas no período de observação e mostraram fotos à pesquisadora explicando como ocorrem as demais atividades dos operários.

Os materiais selecionados na fase exploratória, como já fora colocado anteriormente, não tiveram a utilidade a princípio esperada. Colaboraram apenas superficialmente, atuando como complemento para verificar viabilidades, ou seja, para verificar se os cargos criados encontravam-se contemplados pela Legislação do país, e como consulta para verificar se

poderiam acrescentar algo nas descrições detalhadas dos cargos criados. A descrição sumária, que é um resumo para se compreender ligeiramente o conteúdo do cargo, foi embasada nestes materiais.

A análise dos dados coletados passou por diversas fases, as quais serão expostas no item seguinte, para explicar como chegou-se ao resultado final desta pesquisa, com a Análise e Descrição dos Cargos do núcleo operacional da empresa J. M. Reis Ltda.

### 7.3 FUNDAMENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A titulação dos cargos foi constituída, conforme Nascimento (2001) por prefixo, infixo e sufixo. Os prefixos utilizados foram: encarregado de obras, encarregado de acabamentos, servente, pedreiro, carpinteiro, ferreiro, instalador hidráulico, eletricista e pintor; os infixos utilizados foram: meio-oficial, oficial I (para o menos qualificado), oficial II (para o mais qualificado) e; os sufixos foram suprimidos enquanto a classificação se der somente no núcleo operacional, pois todos fazem parte da produção. Posteriormente, poderá utilizar-se para distinguir a atividade preponderante em que está alocado o cargo.

Para designar um trabalhador a um infixo, existe uma hierarquia de exigências diferentes, ou seja, existe um conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas e às especificações exigidas dos ocupantes e, ao mesmo tempo, algumas que promovem a diferenciação.

A descrição sumária dos cargos será embasada na Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, que é um documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro, do Ministério do Trabalho e Emprego, Brasil (2002). Parte-se, nesta classificação, da premissa de que a melhor descrição é aquela feita por quem exerce efetivamente cada ocupação.

A descrição detalhada foi feita com base nos questionários, nas observações diretas e em reuniões da pesquisadora feitas com a equipe de engenharia e os administradores da empresa.

A análise dos questionários foi feita, primeiramente dividindo-se, dentre os 20 (vinte) participantes do núcleo operacional, quais participavam de qual dos prefixos instituídos para realizar o agrupamento dos mesmos e considerar o que cada um colocou como tarefas diárias a seu encargo e a descrição de: o que é feito, como é feito e para que é feito. Visto isso, as

anotações da observação direta puderam contribuir para um melhor esclarecimento do que é feito e para complementar os questionários com as tarefas realizadas não citadas pelos trabalhadores. Tendo assim o total de tarefas dos trabalhadores de cada prefixo constatadas, pode-se passar para a próxima fase: comparar isso com os questionários respondidos pela equipe de engenharia e pelos administradores. Estes últimos foram condensados da mesma forma, por prefixos, porém, a forma de pensar os dados foi diferente. Analisou-se, nesta fase, o que é visto e o que é esperado de cada um dos funcionários inseridos em cada prefixo. Tanto o que é visto pelos funcionários, quanto o que é visto pela equipe de engenharia e pelos administradores como o trabalho que de fato é realizado por cada prefixo, quanto o que é esperado de cada prefixo foi analisado e condensado em uma planilha feita manualmente pela pesquisadora. Tendo as análises dos questionários prontas, passou-se para a etapa seguinte: reunir-se com a equipe de engenharia e com os administradores para definir quais das tarefas fariam parte da descrição detalhada de cada um dos infixos: oficial I, oficial II e meio-oficial, para cada um dos prefixos.

Nesta etapa definiu-se o que é de atribuição de cada um dos infixos, sendo que o oficial I sempre deve saber executar também o que o meio-oficial executa e o oficial II deve saber executar tanto o que o oficial I executa quanto o que o meio-oficial executa. A medida em que se caminha para o oficial II, o nível de complexidade das tarefas aumenta.

Para os cargos de encarregado de obras, encarregado de acabamentos e servente não existirão infixos, pois são cargos onde não é necessário existir nivelamento dentro do canteiro de obras, conforme Reis (2007) e, também, conforme os materiais pesquisados.

O item constante da especificação do cargo chamado responsabilidade por trabalho de terceiros somente constará para os encarregados, uma vez que são eles os responsáveis imediatos sobre os demais trabalhadores, segundo Reis (2007).

Foi definido pelos administradores não realizar a Análise e Descrição dos Cargos considerando apenas os funcionários existentes no quadro atual da empresa. Optou-se por estar preparado para um futuro de crescimento da empresa, formulando quadros para futuros entrantes.

As especificações, da mesma forma, não estão condicionadas ao quadro de funcionários atual, sendo que nela estão descritas as aspirações da empresa para cada cargo, principalmente no que se refere aos conhecimentos desejados para o cargo, a complexidade e as responsabilidades.

É importante ressaltar que os requisitos exigidos pelos cargos não foram formados estando condicionados a nenhum trabalhador, pois, conforme coloca Marras (2000, p. 96):



“As informações devem ser concentradas nos requisitos exigidos basicamente pelo cargo e não nos eventuais predicados do empregado, o que provocaria distorções indesejáveis que poderiam comprometer seriamente os resultados do trabalho final”.

Foi decisão também, da equipe que se reuniu para definir as Análises e Descrições de Cargo, que um único funcionário pode acumular mais de um cargo.

Sobre a hierarquia dos cargos, ficou definido que:

- a) o encarregado de obras: é o superior imediato dos serventes, dos pedreiros, dos carpinteiros e dos ferreiros que, portanto, são seus subordinados;
- b) o encarregado de acabamentos: é o superior imediato dos pintores que, portanto, são seus subordinados;
- c) o instalador hidráulico oficial II: é o superior imediato dos demais instaladores hidráulicos que, portanto, são seus subordinados;
- d) o eletricitista oficial II: é o superior imediato dos demais eletricitistas que, portanto, são seus subordinados;

Como a J. M. Reis Ltda. está entre as micro e pequenas empresas que atuam no ramo de edificações imobiliárias e, hoje, constrói poucos edifícios simultaneamente, a mão-de-obra de alguns cargos ficaria ociosa em determinados períodos. Para tanto, ficou definido que, nestes períodos esporádicos em que não houver tarefas relativas ao seu cargo para serem executadas, os trabalhadores executarão tarefas diversas, supervisionadas pelos encarregados das áreas onde forem atuar.

Para que não fossem criados títulos de cargos somente com diferenciação no quesito experiência na função, que está dentro da especificação, para futuramente promover o trabalhador com base em seus anos executando as tarefas propostas, leva-se em consideração que existe, na construção civil, conforme a Convenção Coletiva de Trabalho anual, a majoração salarial, a qual naturalmente e gradativamente aumenta o salário do trabalhador sem que, necessariamente, o título de seu cargo tenha que mudar a cada ano. A Convenção Coletiva de Trabalho 2007 do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de Esteio e Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Leopoldo (2007, p.02) já estipula, em seu parágrafo segundo, item 02.05 que: “Em hipótese alguma, decorrente do antes clausulado, poderá o salário de empregado mais novo na empresa, independente de cargo ou função, ultrapassar o de mais antigo”.

#### 7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os administradores da empresa J. M. Reis Incorporações de Imóveis Ltda. perceberam, ao longo de sua gestão, alguns benefícios que estavam deixando de obter devido a deficiências em sua área de Recursos Humanos. Dentre essas deficiências, identificaram a dificuldade para tomar decisões relativas a recrutamento e seleção de pessoal, realocação de funcionários, necessidades de treinamento e divisão do trabalho, e administração de salários, levando a identificar a falta, também, de um Plano de Cargos e Salários, no núcleo operacional da empresa.

As deficiências apresentadas levaram a pesquisadora a constatar, embasada na literatura pertinente sobre o assunto, que havia a necessidade preeminente da formação de uma Análise e Descrição de Cargos na empresa em questão.

O objetivo da pesquisa foi então norteado pela necessidade de facilitar as tomadas de decisão da área de Recursos Humanos da empresa e dar suporte a um futuro Plano de Cargos e Salários a ser concebido posteriormente. Trabalhou-se, para tanto, em uma Análise e Descrição de Cargos.

A J. M. Reis apoiou o estudo da pesquisadora e colaborou com todas as informações solicitadas, disponibilizando tempo dos funcionários, dos administradores e da equipe de engenharia.

Diversos autores colaboraram para a compreensão da pesquisadora sobre o tema em questão, sendo que alguns se destacaram por tratarem com maior abrangência do assunto pesquisado.

A metodologia de pesquisa do estudo de caso envolveu estudos exploratórios e descritivos. A população-alvo foi abordada com um questionário, que teve suas respostas aprimoradas por observação direta. Após as análises, que foram quantitativas e qualitativas, em reunião delineou-se o resultado final do estudo.

As micro e pequenas empresas de construção imobiliária, no Brasil, empregam até 49 trabalhadores cada, sendo que a J. M. Reis Ltda., empresa foco deste estudo, atualmente, emprega apenas 20 (vinte). No intuito de empregar mais pessoas, mas sem pretensão de deixar o universo das micro e pequenas nos próximos anos, a empresa definiu analisar e descrever os cargos já existente no núcleo operacional da empresa e, simultaneamente, preparar-se para os futuros contratados, sendo que formalizaram-se 21 (vinte e um) cargos.

Para que a Análise e Descrição de Cargos possa entrar em funcionamento e esteja adequada às necessidades da empresa, tiveram que ser estipuladas algumas considerações, as

quais foram colocadas ao longo do capítulo de conclusões. Os atuais funcionários terão de ser adaptados na nova modalidade, mas, para tanto, todo o processo passará por um período de adaptação.

Concluiu-se, junto à empresa, que a Análise e Descrição de Cargos terá grande valor na colaboração a qual se propôs a fornecer. Quando implementada, espera-se que surta os efeitos pretendidos. Principalmente e primordialmente, produzirá efeitos para a J. M. Reis Ltda. Secundariamente, para outras empresas do mesmo ramo, que poderão tirar proveito, senão integralmente, mas parcialmente das conclusões deste trabalho. Para os estudantes, espera-se que tenha contemplado suas expectativas de conhecer a aplicabilidade da Análise e Descrição de Cargos.

A Análise e Descrição de Cargos, quando os atuais funcionários estiverem alocados dentro da estrutura proposta, vai passar 12 (doze) meses em teste para que sejam percebidas suas possíveis falhas e, então, corrigidas para que possa, assim, ser encaminhada efetivada.

Deixa-se claro que a Análise e Descrição de Cargos aqui proposta não é estanque no tempo, estando sujeita a alterações que se façam necessárias ao longo do período em que se mantiver válida dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

CBIC. Disponível em: [www.cbic.com.br](http://www.cbic.com.br). Acesso em: 27 mai. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Edição Compacta. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL E DO MOBILIÁRIO DE ESTEIO E SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO E DO MOBILIÁRIO DE SÃO LEOPOLDO. **Convenção Coletiva de Trabalho 2007**. São Leopoldo, 2007. 9p. CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2007.

SINDICATO NAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SINDUSCON-RS. **Convenção Coletiva de Trabalho 2007/2008**. Porto Alegre, 2007. 27p.

DREHMER, Cíntia Pontalti. **Motivação no ramo da construção civil : um estudo de caso na empresa Steffen & Drehmer Ltda** [manuscrito]. 2006. Incluído em 1 CD-ROM

FERNANDES, Luciane A; GOMES, José M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **Núcleo de Estudos e Pesquisas em Contabilidade – UFRGS**. 2004. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/necon/04-4%20Relat%F3rios%20de%20pesquisa%20nas%20ci%EAncias%20sociais%20-%20>>. Acesso em 17 jun. 2007.

IORESE, Romeu. **Metodologia da pesquisa**: como planejar, executar e escrever um trabalho científico. João Pessoa: EDU, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995, c1985. 207 p.

J. M. REIS INCORPORAÇÕES DE IMÓVEIS LTDA. **2ª Alteração e Consolidação de Contrato Social**. Registro sob nº. 2369075. Junta Comercial do Rio Grande do Sul, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 180 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. Ampl. São Paulo: Futura, 2000. 332p.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações – CBO**. 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/>>. Acesso em: 13 nov. 2007.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo, SP: Pioneira, c2001. ix, 153 p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 272 p.

PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD JR., Thomaz. **Remuneração Estratégica: a Nova Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996. 208 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006. 381 p.

REIS, Marlene Klering dos. **J. M. Reis Incorporações de Imóveis Ltda**. Entrevistador: Raquel Klering dos Reis. Esteio, 2007.

RECURSOS HUMANOS. **Sindicato das Indústrias da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul – Sinduscon-RS**. Entrevistador: Raquel Klering dos Reis. Contato telefônico, 2007.

RECURSOS HUMANOS. **Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Leopoldo**. Entrevistador: Raquel Klering dos Reis. Contato telefônico, 2007.

SINDUSCON-RS. Disponível em: [www.sinduscon-rs.com.br](http://www.sinduscon-rs.com.br). Acesso em: 27 mai. 2007.

SINDUSCON-RS. **Implantação do plano de cargos e salários na construção civil**. Porto Alegre, 1995. 16 p.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida de. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. 158 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

**ZIMPECK, Beverly Glen. Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 345 p.**

## ANEXO A - ANTEPROJETO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO SINDUSCON-RS

1 de 16

### I - IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

#### Manual de Treinamento para Avaliadores

##### Índice

1. Objetivo
2. Abrangência
3. Conceito
4. Benefícios
5. Objetivos Específicos
6. Desenvolvimento do Processo
  - 6.1. Periodicidade
  - 6.2. Metodologia
    - 6.2.1. Características do Formulário
    - 6.2.2. Responsáveis pelo preenchimento
    - 6.2.3. Pontuação dos Fatores
  - 6.3. Avaliação de Desempenho X Classificação de Cargos e Salários
  - 6.4. Operacionalização do Processo
  - 6.5. Instruções e recomendações para o preenchimento do formulário
    - 6.5.1. Instruções
    - 6.5.2. Recomendações
  - 6.6. Recomendações no retorno de dados ao funcionário
7. Considerações Finais

#### 1. Objetivo

Orientar e estabelecer critérios para avaliação de desempenho de alguns cargos na construção civil.

#### 2. Abrangência

Serventes C, B e A. Aprendiz de Pedreiro, Carpinteiro e Ferreiro, Pedreiros C, B e A, Carpinteiros C, B e A e Ferreiro C, B e A.

#### 3. Conceito

A Avaliação de Desempenho é uma função administrativa através da qual o responsável verifica, de forma sistemática, os resultados alcançados pelos funcionários, em determinado cargo, com relação a objetivos que lhe foram previamente definidos.

#### 4. Benefícios

Um programa de Avaliação de Desempenho, adequadamente desenvolvido, tem como os três principais beneficiários: a empresa, o chefe e o subordinado;

- A primeira permite conhecer o potencial do seu pessoal, planejar seu desenvolvimento, orientar-se quanto a forma de motivá-lo e obter, conseqüentemente, maior produtividade;
- Ao chefe permite desenvolver sua liderança pela: utilização de critérios de avaliação objetivos e justos, maior orientação e acompa-

3 de 16

e equipamentos, cuidado com o material e atendimento e respeito as normas de saúde e segurança do trabalho) estão definidos a fim de deixar claro, o que está sendo avaliado e uniformizar o julgamento. Para cada fator estão descritos comportamentos do indivíduo no trabalho, representando relativamente quatro níveis de desempenho. Estes procedimentos foram adotados com o objetivo de reduzir a influência de tendenciosidades comuns aos processos de avaliação. Os outros dois fatores (tempo de serviço na empresa e assiduidade) estão expressos em números.

#### 6.2.2. Responsáveis pelo Preenchimento

Os fatores tempo de serviço na empresa e assiduidade serão preenchidos pelo departamento pessoal.

O fator atendimento e respeito as normas de saúde e segurança no trabalho caberá ao departamento de segurança (respaldo também nas observações de mestres e contramestres durante o período).

Os fatores descritivos serão da competência dos mestres e engenheiro residente, utilizando-se de dados fornecidos também, pelo contramestre.

Caberá ao engenheiro supervisor o acompanhamento, supervisão e avaliação do processo.

#### 6.2.3 Pontuação dos Fatores

Como o objetivo de servir de base a promoções os fatores terão pesos diferentes e seus itens descritivos e numéricos correspondentes a determinados pontos.

Através da utilização de um crivo estes serão tabulados.

A classificação prevista é:

PROFISSIONAL		SERVENTE	
Classe C	De 10 a 54	Classe C	6 a 49
Classe B	De 55 a 77	Classe B	50 a 79
Classe A	De 78 a 100	Classe A	80 a 100

#### 6.3. Avaliação de Desempenho X Classificação de Cargos e Salários.

As promoções se darão de acordo com o tempo na empresa, tempo no cargo, nível de assiduidade obtido e a pontuação alcançada no processo de avaliação de desempenho.

#### 6.4. Operacionalização do Processo

- Quando do ingresso o novo funcionário deverá ser orientado pelo mestre sobre os padrões de desempenho dele esperados;
- Nas avaliações anuais as fichas deverão ser entregues aos mestres e engenheiro residente, um mês antes da data prevista para sua devolução preenchida;
- Nas avaliações com períodos menores, a data de entrega do formulário deverá se dar 15 dias antes da data para devolução;
- Em ambos os casos as fichas já serão entregues ao mestre e engenheiro residente, com a parte reservada ao chefe de Depto. Pessoal



3 de 16

e equipamentos, cuidado com o material e atendimento e respeito as normas de saúde e segurança do trabalho) estão definidos a fim de deixar claro, o que está sendo avaliado e uniformizar o julgamento. Para cada fator estão descritos comportamentos do indivíduo no trabalho, representando relativamente quatro níveis de desempenho. Estes procedimentos foram adotados com o objetivo de reduzir a influência de tendenciosidades comuns aos processos de avaliação. Os outros dois fatores (tempo de serviço na empresa e assiduidade) estão expressos em números.

#### 6.2.2. Responsáveis pelo Preenchimento

Os fatores tempo de serviço na empresa e assiduidade serão preenchidos pelo departamento pessoal.

O fator atendimento e respeito as normas de saúde e segurança no trabalho caberá ao departamento de segurança (respaldo também nas observações de mestres e contramestres durante o período).

Os fatores descritivos serão da competência dos mestres e engenheiro residente, utilizando-se de dados fornecidos também, pelo contramestre.

Caberá ao engenheiro supervisor o acompanhamento, supervisão e avaliação do processo.

#### 6.2.3 Pontuação dos Fatores

Como o objetivo de servir de base a promoções os fatores terão pesos diferentes e seus itens descritivos e numéricos correspondentes a determinados pontos.

Através da utilização de um crivo estes serão tabulados.

A classificação prevista é:

PROFISSIONAL		SERVENTE	
Classe C	De 10 a 54	Classe C	6 a 49
Classe B	De 55 a 77	Classe B	50 a 79
Classe A	De 78 a 100	Classe A	80 a 100

#### 6.3. Avaliação de Desempenho X Classificação de Cargos e Salários.

As promoções se darão de acordo com o tempo na empresa, tempo no cargo, nível de assiduidade obtido e a pontuação alcançada no processo de avaliação de desempenho.

#### 6.4. Operacionalização do Processo

- Quando do ingresso o novo funcionário deverá ser orientado pelo mestre sobre os padrões de desempenho dele esperados;
- Nas avaliações anuais as fichas deverão ser entregues aos mestres e engenheiro residente, um mês antes da data prevista para sua devolução preenchida;
- Nas avaliações com períodos menores, a data de entrega do formulário deverá se dar 15 dias antes da data para devolução;
- Em ambos os casos as fichas já serão entregues ao mestre e engenheiro residente, com a parte reservada ao chefe de Depto. Pessoal

4 de 16

e Setor de Segurança, preenchidas;

- Ao mestre e engenheiro residente caberá planejar o preenchimento das fichas nas três primeiras semanas e coletar e analisar informações necessárias à realização correta da avaliação de seus subordinados;
- A última semana se determinará a realização e discussão dos dados com o engenheiro supervisor;
- Após a entrega do formulário preenchido ao Depto Pessoal este tabulará os dados colocando o somatório na ficha, o conceito correspondente e a indicação de promoção nos casos previstos;
- As fichas serão então devolvidas ao mestre e engenheiro residente (protocoladas e em pasta fechada) para que num período máximo de 6 (seis) meses estes planejem o retorno dos dados aos subordinados no sentido de reforçar-lhes os pontos positivos e de trabalhar a melhoria de suas deficiências, e igualmente comunicar as promoções aquelas que as obtiveram.

#### 6.5. Instruções e Recomendações para o Preenchimento do Formulário

##### 6.5.1. Instruções

- Leia atentamente a descrição do fator e graus respectivos, para cada subordinado a ser avaliado;
- Assinale com um X apenas a frase que melhor descreva o funcionário que está sendo avaliado.

##### 6.5.2. Recomendações

Visando tornar a avaliação de desempenho um processo mais fidedigno possível, recomendam-se os cuidados seguintes, a fim de minimizar tendências prejudiciais freqüentes:

- Conhecer, claramente, as atribuições (descrição funcional), deveres, responsabilidades e implicações relativas aos cargos das pessoas que deverá avaliar;
- Saber, com clareza os padrões de desempenho, naqueles cargos, para poder compará-los com o desempenho apresentado pelo funcionário;
- Conhecer, através do contato freqüente e da observação objetiva, o funcionário a ser avaliado;
- Conscientizar-se de que apenas suas experiências passadas, suas motivações e expectativas pessoais podem estar influenciando na avaliação de seus subordinados;
- Auto avaliar-se no sentido de verificar-se como chefe é:
  - \* Benevolente, exigindo pouco e assim estabelecendo padrões baixos

para os funcionários e facilmente alcançáveis;

- \* Exigente, esperando muito deles, estabelecendo padrões muito elevados e dificilmente atingíveis;

- \* Evitar a tendência de fornecer avaliações médias, sobre os funcionários, através do cuidado para:

- \* Não deixar de dar-lhes conceitos muito baixos, quando o seu desempenho for realmente inferior, por temor de prejudicá-los;

- \* Não fornecer conceitos altos por temor de comprometer-se futuramente;

- Evitar que uma qualidade ou defeito mais saliente do subordinado, interfiram na avaliação dos demais fatores;

- Cuidar para que um ressentimento com o funcionário ou uma falha importante, mas ocasional, influencie demais na sua avaliação;

- Cuidar para que simpatias ou antipatias não interfiram na apreciação do desempenho avaliado;

- Prestar atenção para que um desempenho muito bom, apenas no final do período, influa em um conceito exageradamente alto, não levando em consideração do período;

- Procurar anotar os fatos importantes, positivos e negativos que ocorram com o funcionário, para evitar falhas da memória.

#### 6.6. Recomendações no Retorno de Dados ao Funcionário

Por ocasião do diálogo com o funcionário, visando fornecer-lhe informações sobre sua avaliação funcional, alguns passos devem ser seguidos para facilitar o alcance dos objetivos esperados de mantê-lo motivado para o trabalho e a empresa e disposto a evoluir com ela.

Estes são:

- Planejar, antecipadamente, o que e como serão tratados os assuntos com aquele funcionário;

- Rever os padrões de desempenho que foram estabelecidos para ele;

- Ter claro as atribuições de seu cargo;

- Procurar um lugar tranqüilo e isolado para conversar com o funcionário;

- Explicar, claramente, as razões da conversa mostrando-lhe as vantagens que terá em, sabendo como estão avaliando, ter oportunidade de melhorar;

6 de 16

- Colocar inicialmente, seus aspectos positivos, incentivando-o a mantê-los e aprimorá-los;

- Quando sentir que o funcionário está a vontade e receptivo falar de suas deficiências;

- Planejar, com ele uma forma de melhorá-las;

- Ter presente que a conversa é basicamente um diálogo e que deve haver a expressão e opinião de ambas as partes.

#### 7. Considerações Finais

Toda a melhoria significativa no desempenho do funcionário é resultado de seu interesse em se desenvolver, mas cabe ao chefe proporcionar a este funcionário:

1. Oportunidade para que este crescimento aconteça;
2. Motivá-lo para o trabalho;
3. Dar-lhe orientação e ajuda em suas dificuldades;
4. Reconhecer seu bom desempenho e recompensá-lo;

## FICHA DE AVALIAÇÃO DO PROFISSIONAL

Nº REGISTRO: \_\_\_\_\_  
 FUNÇÃO: \_\_\_\_\_  
 DATA ADMISSÃO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## TEMPO DE SERVIÇO DA EMPRESA

De 3 a 6 meses ( ) 1 ponto  
 De 6 a 12 meses ( ) 3 pontos  
 De 12 a 24 meses ( ) 6 pontos  
 Mais de 24 meses ( ) 10 pontos

## CONHECIMENTO DE MATERIAIS, FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS

Desconhece ( ) 1 ponto  
 Conhece pouco ( ) 3 pontos  
 Conhece e utiliza bem ( ) 6 pontos  
 Destacado conhecimento e utilização ( ) 10 pontos

## SSIDUIDADE

Menor de 90% ( ) 0 ponto  
 Entre 91 e 95% ( ) 2 pontos  
 Entre 96 e 98% ( ) 6 pontos  
 Maior de 98% ( ) 10 pontos

## TENDIMENTO E RESPEITO AS NORMAS DE SAÚDE E SEGURANÇA

O TRABALHO ( ) 0 ponto  
 Não atende as normas ( ) 2 pontos  
 Descuida as normas do SST ( ) 6 pontos  
 Atende as normas ( ) 10 pontos

## SIRIFICAÇÃO:

De 10 a 54 pontos - Classe C  
 De 55 a 77 pontos - Classe B  
 De 78 a 100 pontos - Classe A

OUIDO PARA: \_\_\_\_\_  
 ORADO POR: \_\_\_\_\_

5) CONHECIMENTO TÉCNICO  
 Não conhece o serviço ( ) 2 pontos  
 Tem algum conhecimento ( ) 5 pontos  
 Conhecimento adequado ( ) 10 pontos  
 Profundos conhecimentos ( ) 15 pontos

6) APLICAÇÃO DOS MATERIAIS  
 Não tem cuidado ( ) 2 pontos  
 Ocasionalmente descuidado ( ) 5 pontos  
 Em geral é cuidadoso ( ) 12 pontos  
 Economiza material ( ) 15 pontos

7) PRODUÇÃO  
 Muito lento ( ) 2 pontos  
 Relativamente lento ( ) 5 pontos  
 Ritmo constante ( ) 10 pontos  
 Muito produtivo ( ) 15 pontos

8) PERFEIÇÃO TÉCNICA  
 Comete erros ( ) 2 pontos  
 Qualidade irregular ( ) 5 pontos  
 Trabalha com correção ( ) 10 pontos  
 Excelente qualidade ( ) 15 pontos

TOTAL DE PONTOS: \_\_\_\_\_  
 DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A PARTIR DE \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Mestre Engº Residente Engº Supervisor Ch. Depto Pessoal Depto Segurança

## FICHA DE AVALIAÇÃO DO SERVENTE

44 Per  
45 Per

17

NO REGISTRO:

FUNCTION:

**DATA ADMISSÃO:**

TEMPO DE SERVIÇO DA EMPRESA

De 3 a 5 meses	{	4 pontos
De 6 a 12 meses	{	8 pontos
De 12 a 24 meses	{	15 pontos
Mais de 24 meses	{	25 pontos

1725 POLICE  
FECIMENTO DE MATERIAIS, FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS

Desconhece ( ) 0 pontos

Conhece pouco

Conhece e utiliza bem

Destacado conhecimento e utilização ( ) 15 pontos

IDENTIDADE

Menor de	90%	( ) 0 ponto
Entre	40%	
de	0%	

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

ENCLAVE	988	( )	10 pontons
MALCH	988	( )	10 pontons

INDIMENTO E RESPEITO AS NORMAS DE SAÚDE E SEGURANÇA ( ) 15 pontos

TRABALHO E AQUELLO QUE É A SAÚDE E A SEGURANÇA

Não atende as normas

Descuida as normas do SST

Atende as normas

Muito atento e cumpridor

**FIKAÇÃO:**

De 5 a 49 pontos - Classe C

De 50 a 73 pontos - Classe B

De 80 a 100 pontos - Classe A

**TDC DEPT.**

\_\_\_\_\_

[illegible][illegible]

Mestre	Engo Residente	Engo Supervisor
--------	----------------	-----------------

[illegible]

## II - DESCRIÇÃO FUNCIONAL

### Relação Ferramentas conforme acordo Dissídio

**SERVENTE "C"** É classificado neste cargo e classe quando atingir de 6 a 49 pontos, na avaliação funcional a ser realizada em até 90 (noventa) dias da emissão.

**SERVENTE "B"** É classificado neste cargo e classe quando atingir de 50 a 79 pontos na avaliação funcional, um mínimo exigível de 95% de assiduidade e 90 (noventa) dias de classe "C" na empresa.

**SERVENTE "A"** É classificado neste cargo e classe quando atingir de 80 a 100 pontos na avaliação funcional, um mínimo exigível de 95% de assiduidade e 180 (cento e oitenta) dias de classe "B" na empresa.

#### \* SERVENTES

##### Atribuições do cargo:

- Auxiliar os ajudantes, profissionais e demais superiores, em serviços gerais.

**APRENDIZ** É classificado neste cargo e classe desde que tenha sido servente "B", atinja no mínimo 65 pontos, na avaliação funcional.

Está subordinado ao Mestre da Obra e supervisores hierárquicos.

#### \* APRENDIZ DE PEDREIRO

##### Atribuições do cargo:

- Auxiliar o pedreiro em todas as suas tarefas;
- Executar alicerces de alvenaria e de pedra;
- Executar alvenaria comum, salpique de cimento e areia, emboçar e rejuntamento em geral;
- Acabamento em concreto;
- Execução de contrapiso;
- Enchimento de rebaixos;
- Impermeabilização de pedras.

##### Ferramentas Exigidas:

- 1 colher de pedreiro com 25 cm;
- 1 prumo de centro com 450 g;

10 de 16

- 1 martelo;
- 1 escala métrica com 2 (dois) metros;
- 1 nível de 40 cm;
- 1 balde;
- 1 rolo de linha com 50 m x 0,8 mm.

#### \* APRENDIZ DE CARPINTEIRO

##### Atribuições de cargo:

- Auxilia o carpinteiro em todas suas tarefas;
- Executar todos os serviços simples em madeira, necessários à obra;
- Execução de escoramento simples.

##### Ferramentas Exigidas:

- 1 Serrate 20";
- 1 martelo de 530 g;
- 1 escala métrica de 2 (dois) metros;
- 1 esquadro com 30 cm;
- 1 nível com 40 cm;
- 1 prumo de centro com 250 g;
- 1 machadinha;
- 1 lápis;
- 1 rolo de linha de 100 m x 0,8 mm.

#### \* APRENDIZ DE FERREIRO

##### Atribuições do cargo:

- Auxilia o ferreiro em todas suas tarefas;
- Transportar ferros em geral;
- Cortar, dobrar e alinhar ferros.

##### Ferramentas Exigidas:

- 1 torquesa para ferreiro com 25 cm;
- 1 escala métrica de 2 (dois) metros;
- 1 lápis.

#### \* PEDREIRO C

##### Atribuições do cargo:

- Executar alvenaria de pedra de qualquer tipo e alvenaria de tijolo comum;
- Executar contrapisos, soleiras e peitoris;
- Executar salpiques, emboços e guarnecimentos;
- Operar vibradores de concreto, betoneiras e guinchos;
- Executar a dosagem de argamassa e concreto;
- Executar andaimes e jaús;
- Auxiliar os profissionais de classes superiores.

#### \* PEDREIRO B

##### Atribuições do Cargo:



- Marcar alinhamento e níveis;
- Colocar esquadrias, grades de ferro, mesas de pias e balcões;
- Embutir equipamentos;
- Executar todo e qualquer serviço de concreto armado;
- Operar jaulas;
- Impermeabilizar alicerces e executar cintos de amarração;
- Solicitar e prever materiais e ferramentas necessárias;
- Executar balcões, armários embutidos e pias em geral;
- Executar lareiras, churrasqueiras e chaminés;
- Fixar algerosas e juntas de dilatação;
- Efetuar impermeabilização em geral;
- Executar formas para vigas e cintas;
- Executar todo e qualquer tipo de arremate;
- Auxiliar os profissionais de classes superiores.

**\* PEDREIRO A**

**Atribuições do cargo:**

- Executar mestras e cirex;
- Colocar azulejos, ladrilhos e pastilhas;
- Colocar acessórios para banheiros;
- Assentar banheiras;
- Assentar lajes, telhas e cerâmicas;
- Colocar litocerâmica e plaqueta.

**Ferramentas Exigidas**

- 1 colher de pedreiro com 25 cm;
- 1 martelo;
- 1 prumo de 450 g;
- 1 nível de alumínio de 40 cm;
- 1 balde;
- 1 escala métrica com 2 (dois) metros;
- 1 rolo de linha com 50 m x 0,8 mm.

**\* CARPINTEIRO C**

**Atribuições do cargo:**

- Auxiliar na locação de obra;
- Selecionar madeira;
- Executar formas para estrutura de concreto armado;
- Execução de cimbramentos e descimbramentos;
- Execução de andaimes, aparadouros, rampas e encaixotamento de edificações;
- Auxiliar os carpinteiros de classes superiores.

**\* CARPINTEIRO B**

**Atribuições do cargo:**

- Interpretar plantas de serviços de carpintaria;
- Execução de escoramento em geral;
- Execução de torres;

12 de 10

- Execução de galpões e telheiros;
- Execução de estrutura de madeira para cobertura, assoalhos, forros;
- Execução de abas, rodapés e estrados de madeira;
- Execução de ensacadeiras;
- Auxiliar os carpinteiros de classe superior.

#### \* CARPINTEIRO A

##### Atribuições do cargo:

- Colocar marcos, guarnições e esquadrias em geral;
- Executar formas para escadarias e formas especiais.

##### Ferramentas Exigidas:

- 1 serrote "20";
- 1 martelo 530 g;
- 1 esquadro com 30 cm;
- 1 nível de alumínio com 40 cm;
- 1 prumo de centro com 250g;
- 1 arco de pua com 25 cm;
- 1 escala métrica de 2 (dois) metros;
- 1 machadinha;
- 1 rolo de linha de 100 m x 0,80 mm;
- 1 lápis.

#### \* FERREIRO C

##### Atribuições do cargo:

- Relacionar o ferro a ser trabalhado;
- Medir, dobrar e cortar ferro;
- Amar e montar fora ou dentro de formas as armaduras de blocos, sapatas, vigas, pilares, colunas, lajes, escadas, reservatórios, cortinas e tirantes para obras em geral;
- Transportar armaduras em geral;
- Operar máquinas de cortes, dobrar e desempenhar ferros;
- Auxiliar os ferreiros de classes superiores.

#### \* FERREIRO B

##### Atribuições do cargo:

- Interpretar plantas e armaduras;
- Marcar alinhamentos e níveis de armaduras;
- Auxiliar os ferreiros de classes superiores.

#### \* FERREIRO A

##### Atribuições do cargo:

- Operar máquinas de dobrar tela em geral;
- Operar máquinas de estribos;
- Operar solda topo.

##### Ferramentas Exigidas:

13 de 16

- 1 escala métrica com 2 (dois) metros;
- 1 torquesa para ferreiro com 25 cm;
- 1 lápis.

PROFISSIONAIS "C" É classificado neste cargo e classe quando atingir de 10 a 54 pontos na avaliação funcional a ser realizada em até 90 (noventa) dias da admissão um mínimo exigível de 95% de assiduidade.

PROFISSIONAL "B" É classificado neste cargo e classe quando atingir de 55 a 77 pontos na avaliação funcional, um mínimo exigível de 95% de assiduidade e no mínimo de 6 (seis) meses na função e na empresa.

PROFISSIONAL "A" É classificado neste cargo e classe quando atingir de 78 a 100 pontos na avaliação funcional, um mínimo exigível de 95% de assiduidade, demonstrar ser eclético na função e no mínimo 1 (um) ano na função e na empresa.  
Está subordinado ao Mestre de Obra e supervisores hierárquicos.

14 de 16

### XIII - FORMALIZAÇÃO JURÍDICA (MINUTA)

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO QUE ENTRE SI FAZEM, DE UM LADO, O SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL, DE MÁRMORES E GRANITOS, DE OLARIA, DE CIMENTO, CAL E GESSO, DE LADRILHOS HIDRÁULICOS E DE PRODUTOS DE CIMENTO E DE CERÂMICA PARA CONSTRUÇÃO DE PORTO ALEGRE, ASSOCIAÇÃO SINDICAL COM SEDE E FORO NESTA CAPITAL, À RUA JOSÉ DO PATROCÍNIO Nº 1.212, NESTE ATO REPRESENTADO POR SEU PRESIDENTE, DORAVANTE DENOMINADO, SIMPLEMENTE, PRIMEIRO ACORDANTE, E, DE OUTRO LADO, (EMPRESA) ..... COM SEDE DE E FORO NESTA CAPITAL, À RUA ..... Nº ....., DEVIDAMENTE INSCRITA NO CGC/MF SOB Nº ....., NESTE ATO REPRESENTADA POR SEU DIRETOR, DORAVANTE DENOMINADA, SIMPLEMENTE, SEGUNDA ACORDANTE, TUDO EM SUBORDINAÇÃO AO QUE ESTABELECE OS ARTIGOS 611 E SEQUINTE DA CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO, E QUE SE SUBORDINA AS SEQUINTE CLÁUSULAS E CONDIÇÕES:

#### PRIMEIRA:

O presente acordo coletivo de trabalho é celebrado em subordinação ao programa contido na regra da cláusula VIGÉSIMA QUARTA do acordo judicial celebrado entre o PRIMEIRO ACORDANTE e o SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, associação sindical representativa da categoria econômica integrante pela SEGUNDA ACORDANTE, nos autos do Pr. TRT RVDC 94.12286-3, acordo judicial esse que restou homologado por decisão já transitada em julgado, proferida pelo E. IV Tribunal Regional do Trabalho e que tem a seguinte redação:

As empresas que desejarem implantar plano de cargos e salários poderão se valer de um projeto aprovado pelas entidades ora acordantes que será, semestralmente, reavaliado pelas partes. A adoção desse plano será feita em caráter experimental na vigência do presente acordo.

#### SEGUNDA:

O presente acordo coletivo de trabalho regerá as relações coletivas de trabalho entre a SEGUNDA ACORDANTE e seus empregados, no âmbito da base territorial do PRIMEIRO ACORDANTE pelo período de 2 (dois) anos, nos limites do que aqui está estipulado.

#### TERCEIRA:

Fica instituído o plano de cargos e salários para os trabalhadores da SEGUNDA ACORDANTE que exercem

15 de 16

as funções identificadas na descrição funcional anexa que passa a fazer parte integrante do presente acordo, como se aqui estivesse integralmente transcrito e onde estão lançados os critérios de ascensão funcional dos mesmos trabalhadores.

QUARTA:

Em razão do aqui estipulado fica autorizada a diferenciação salarial entre trabalhadores que exercerem as mesmas funções no âmbito da SEGUNDA ACORDANTE, forte na hipótese do parágrafo segundo do art. 461 da Consolidação das Leis do Trabalho.

QUINTA:

Todos os conflitos e dúvidas emergentes da aplicação e cumprimento das regras desse acordo coletivo de trabalho deverão de buscar solução em Comissão Mista e Paritária composta por representantes do PRIMEIRO ACORDANTE e da entidade sindical referida na cláusula PRIMEIRA acima, cuja solução obrigará às partes envolvidas no conflito ou dúvida, e, não havendo solução na via amigável, poderão os interessados ajuizarem dissídio individual trabalhista. (Participação do Sinduscon?)

SEXTA:

Esgotado o prazo de vigência do presente acordo, sem a sua renovação ou substituição por outro, extinguir-se-ão os direitos aqui ajustados, sem que venham os mesmos a se integrar aos contratos individuais de trabalho, respeitada, entretanto, a irredutibilidade salarial prevista pela Constituição da República.

SÉTIMA:

Extintos os direitos previstos no presente acordo coletivo de trabalho na hipótese da cláusula anterior, os resultados financeiros das vantagens pessoais de cada trabalhador individualmente considerado e obtidos por força da incidência desse acordo não servirão de base aos efeitos de equiparação salarial.

E, por estarem, assim, as partes justas e acertadas, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor e forma, para que do mesmo surtam os jurídicos e legais efeitos de lei.

Porto Alegre, .... de ..... de 1995.

16 de 16

OBSERVAÇÃO: A CELEBRAÇÃO DO PRESENTE ACORDO COLETIVO DE TRABALHO FICA CONDICIONADA À CONVOCAÇÃO DE UMA ASSEMBLÉIA GERAL DOS INTERESSADOS ESPECIALMENTE CONVOCA-  
CADA PARA ESSE FIM PELO SINDICATO DOS TRABALHADORES, NA FORMA DOS SEUS ESTATUTOS SOCIAIS E NELA DEVERÃO VOLTAR, PELO MENOS, 1/3 DESSES INTERESSADOS, EM SEGUNDA CONVOCAÇÃO.

REALIZADA A ASSEMBLÉIA, DA MESMA HAVERÁ DE SER LAVRADA ATA RESPECTIVA E, ENTÃO, FORMALIZADO O ACORDO.

FORMALIZADO O ACORDO, DEVERÁ O MESMO SER LEVADO À REGISTRO JUNTO À DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO PARA PODER SUPRIR EFEITOS.

## **ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DAS FUNÇÕES OPERACIONAIS UTILIZADO NA PESQUISA**

Nome do funcionário: \_\_\_\_\_

Local de Trabalho: \_\_\_\_\_

Função atual: \_\_\_\_\_

Nome de seu superior hierárquico: \_\_\_\_\_

Cargo do superior hierárquico: \_\_\_\_\_

### **PARTE A – Descrição do Cargo**

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade). Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc., utilizados ou, ainda, julgamentos e decisões) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas). Descreva as tarefas na sequência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

---

---

---

---

---

---

---

---

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua frequência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

---

---

---

---

---

---

---

---

**PARTE B – Requisitos exigidos pelo cargo****1) Instrução/Conhecimento**

Especifique o nível de instrução mínimo necessário para a execução das tarefas do cargo. Não mencione o seu nível de instrução, mas, sim, aquele necessário para o desempenho satisfatório da função.

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo ou curso profissionalizante de \_\_\_\_\_

Você utiliza tabelas? Quais? \_\_\_\_\_

Você utiliza instrumentos de medição? Quais? \_\_\_\_\_

Você efetua cálculos? Assinale aqueles que utiliza:

- ☐ Cálculos simples de adição ou contagens.
- ☐ Cálculos de áreas, volumes ou mecânica.
- ☐ Cálculos geométricos ou trigonométricos.

Você lê ou interpreta desenhos ou diagramas? Assinale:

- ☐ Desenhos ou diagramas simples.
- ☐ Desenhos ou diagramas detalhados.
- ☐ Desenhos ou diagramas complexos.

Outros conhecimentos necessários para o desempenho do cargo. Especifique:

---

---

---

---

**2) Experiência**

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não



especifique a sua experiência). Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

Experiência no exercício do seu cargo:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até 3 meses          | <input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos  |
| <input type="checkbox"/> de 3 meses a 6 meses | <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos  |
| <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano   | <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos  |
| <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos        | <input type="checkbox"/> mais de 8 anos |

Experiência em cargos anteriores da carreira:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até 3 meses          | <input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos  |
| <input type="checkbox"/> de 3 meses a 6 meses | <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos  |
| <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano   | <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos  |
| <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos        | <input type="checkbox"/> mais de 8 anos |

Cargos anteriores: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3) Complexidade das tarefas

Indique qual a tarefa de execução mais difícil. Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 4) Iniciativa

Como seu superior controla seu trabalho?

- ☐ Em todas as fases.
- ☐ Na fase inicial e final do trabalho.
- ☐ Na fase final do trabalho.

As instruções que você recebe de seu superior são:

- ☐ Pormenorizadas (detalhadas)
- ☐ Gerais

Quais as decisões que você toma sem consultar seu superior imediato? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 5) Riscos/Segurança

Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que sejam observadas as normas de segurança? Assinale:

- ☐ Probabilidade mínima de acidente
- ☐ Pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade
- ☐ Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia
- ☐ Perda de uma vista ou de um dos membros
- ☐ Incapacidade total, acidente fatal

Diga se o provável acidente exigiria algum tempo de afastamento:

- ☐ Não requer afastamento do trabalho
- ☐ Requer afastamento por poucos dias
- ☐ Requer afastamento por certo período (de até 15 dias)
- ☐ Requer afastamento por período prolongado

Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho de sua função? \_\_\_\_\_

---



---



---

### 6) Condições do ambiente de trabalho

Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pressão                 | <input type="checkbox"/> Fumaça |
| <input type="checkbox"/> Calor                   | <input type="checkbox"/> Frio   |
| <input type="checkbox"/> Intempérie (chuva, sol) | <input type="checkbox"/> Odores |
| <input type="checkbox"/> Gases                   | <input type="checkbox"/> Poeira |
| <input type="checkbox"/> Umidade                 | <input type="checkbox"/> Graxa  |

### 7) Esforço físico

O trabalho é executado:

☐ Em pé

☐ Sentado

☐ Andando

☐ Agachado

O peso carregado é:

☐ Leve e ocasional

☐ Leve e freqüente

☐ Médio e ocasional

☐ Médio e freqüente

☐ Pesado e ocasional

☐ Pesado e freqüente

### 8) Esforço visual

Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

☐ Ocasionalmente

☐ Freqüentemente

### 9) Esforço mental

Na execução de seu trabalho é exigido esforço mental:

☐ Ocasionalmente

☐ Freqüentemente

### 10) Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas

Quais são as máquinas, equipamentos e ferramentas sob sua responsabilidade?

---



---



---

### 11) Responsabilidade por supervisão

Informe:

Cargo dos supervisionados

Número de funcionários

---



---



---



---

Você supervisiona indiretamente (por intermédio de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores?

Cargo dos funcionários

---

---

Número de funcionários

---

---

### **12) Responsabilidade por erros**

Quais os erros que podem ser cometidos no exercício de sua função e que conseqüências teriam? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Assinatura do funcionário

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

